

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ

До захисту допущено

Завідувач кафедри менеджменту _____ д.е.н.,
проф. Дергачова В.В. травня 2019 року

ДИПЛОМНА РОБОТА

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

з напрямку підготовки 6.030601 «Менеджмент»

**на тему «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства
шляхом підвищення його інноваційної активності (на прикладі
ТОВ «Конте Україна»)»**

Виконав: студент 4-го курсу, групи УІ-51 Тарумов
Валерій Олегович

(підпис)

Керівник: к.б.н., доц. Ситник Наталія Іванівна

(підпис)

Рецензен:

(підпис)

*Засвідчую, що у цій дипломній роботі немає
запозичень з праць інших авторів без відповідних
посилань*

Студент _____ (підпис)

Київ – 2019 року

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту
Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)
Напрямок підготовки – 6.030601 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ д.е.н., проф. Дергачова В.В.

«24» жовтня 2018 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Тарумову Валерію Олеговичу

1. Тема роботи: «Забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його інноваційної активності (на прикладі ТОВ «Конте Україна»)

керівник роботи к.б.н., доц. Ситник Наталія Іванівна

затверджені наказом по університету від 28.02.2019р. № 788-с

2. Термін подання студентом роботи: 03.06.2019 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок інноваційної активності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ

«Конте Україна», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018рр.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

а) теоретична частина:

- визначити сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові;
- виявити особливості та практичні підходи інноваційної активності як фактору забезпечення конкурентоспроможності

б) дослідницько-аналітична частина:

- надати господарсько-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз інноваційної активності підприємства;
- оцінити конкурентоспроможність підприємства

в) рекомендаційна частина:

- розробити пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення інноваційної активності
- економічно обґрунтувати доцільність впровадження запропонованих шляхів забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства

5. Перелік графічного матеріалу

1. Інноваційна активність підприємства;
2. Напрями забезпечення конкурентоспроможності;
3. Господарсько-економічна характеристика ТОВ «Конте Україна»;
4. Організаційна структура підприємства;
5. Аналіз ринкового середовища підприємства ;
6. Аналіз сильних та слабких сторін підприємства ;

7. Позиція підприємства на ринку панчішно-шкарпеткової продукції ;
8. Аналіз показників рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості підприємства ;
9. Етапи розробки і початкові витрати щодо створення проекту;
10. Прогноз прибутку підприємства після реалізації проекту;
11. Динамічні показники розрахунку економічного ефекту проекту

6. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Тарумов В.О. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств шляхом підвищення інноваційної активності / В.О. Тарумов, Н.І. Ситник // Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством». Київ, 11 квітня 2019 року.

7. Дата видачі завдання: «24» жовтня 2018 р.

Календарний план графік

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних забезпечення конкурентоспроможності підприємства	25.10.2018р. – 25.11.2018р.	
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо інноваційної діяльності підприємства	28.11.2018р. – 10.12.2018р.	
3.	Розгляд теоретичних основ інноваційного розвитку підприємства	13.12.2018р. – 27.12.2018р.	
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	14.01.2019р. – 18.02.2019р.	
5.	Дослідження проблемних аспектів ведення інноваційної діяльності підприємства	21.02.2019р. – 11.03.2019	
6.	Визначення передумов забезпечення інноваційної активності на ТОВ «Конте Україна»	12.03.2019р. – 19.03.2019р.	
7.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів підвищення інноваційної активності	20.03.2019р. – 03.04.2019р.	
8.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	01.05.2019р. – 16.05.2019р.	
9.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня бакалавра	18.05.2019р.– 31.05.2019р.	

РЕФЕРАТ

Дипломна робота першого (бакалаврського) рівня вищої освіти на тему:
«Забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його інноваційної активності (на прикладі ТОВ «Конте Україна»)» містить 111 сторінок, 24 таблиці, 9 рисунків, 3 додатків.

Перелік посилань нараховує 31 найменувань.

Актуальність теми дослідження обумовлено підвищенням значущості інноваційної активності підприємства як вагомого чинника забезпечення конкурентоспроможності на промислових підприємствах в умовах ринкових відносин.

Метою роботи є розробка шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його інноваційної активності.

Об'єктом дослідження є шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки підвищенню його інноваційної активності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо розробки інноваційних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Конте Україна».

Методи дослідження. У процесі дослідження шляхів забезпечення інноваційного розвитку вітчизняного підприємства застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, метод порівняння та метод експертних оцінок.

Результати дослідження можуть бути використані підприємствами, зокрема ТОВ «Конте Україна» для формування шляхів щодо забезпечення підвищення інноваційної активності на практиці.

Результати впровадження дослідження апробовано на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління підприємством».

Ключові слова: Інноваційна активність, інноваційна діяльність, інновації, інноваційний розвиток підприємства, шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

ABSTRACT

Diploma work of the first (Bachelor) level of higher education on the topic:

"Ensuring the competitiveness of the enterprise by increasing its innovation activity (for example, LLC "Conte Ukraine ") contains 111 pages, 24 tables, 9 figures, 3 attachments.

The list of references has 31 titles.

The urgency of the research topic is due to an increase in the significance of the innovation activity of the company as a significant factor in ensuring competitiveness in industrial enterprises in a market environment.

The aim of the work is to develop ways to ensure the competitiveness of the enterprise by increasing its innovative activity.

The object of the research is the ways of ensuring the competitiveness of the enterprise due to the increase of its innovative activity.

The subject of the research is theoretical and methodical provisions regarding the development of innovative directions of ensuring the competitiveness of the enterprise "Conte Ukraine" LLC.

Research methods. In the process of studying the ways of providing innovative development of the domestic enterprise, methods of economic and statistical analysis, grouping, graphic modeling of organizational structures, the method of comparison and the method of expert evaluations were used.

The results of the study can be used by enterprises, in particular, LLC "Conte Ukraine" for forming ways to ensure the enhancement of innovation activity in practice.

The results of the research implementation were tested at the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Modern Approaches to Enterprise Management".

Key words: Innovative activity, innovations, innovative development of the enterprise, ways of ensuring the competitiveness of the enterprise.

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові.....	11
1.2 Інноваційна активність як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства	24
Висновки до 1 розділу	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Конте Україна»	37
2.1 Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Конте Україна».....	37
2.2 Аналіз інноваційної активності підприємства	50
2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства.....	66
Висновки до розділу 2	77
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	79
3.1 Обґрунтування проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної активності	79
3.2 Економічна оцінка проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства	87
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	100
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлено підвищенням значущості інноваційної активності підприємства як вагомого чинника забезпечення конкурентоспроможності на промислових підприємствах в умовах ринкових відносин.

Метою роботи є розробка шляхів забезпечення конкурентоспроможності підприємства шляхом підвищення його інноваційної активності.

Завдання роботи. Досягнення поставленої мети роботи передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність інноваційної активності підприємства;
- розглянути практичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- проаналізувати інноваційну діяльність підприємства;
- дослідити проблемні аспекти ведення інноваційної діяльності підприємства;
- визначити передумови впровадження інноваційного розвитку підприємства;
- розробити пропозиції щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є шляхи забезпечення конкурентоспроможності підприємства завдяки підвищенню його інноваційної активності.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні положення щодо розробки інноваційних напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Конте Україна».

Методи дослідження. У процесі дослідження шляхів забезпечення інноваційного розвитку вітчизняного підприємства застосовувалися: методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, метод порівняння та метод експертних оцінок.

Останнім часом в умовах глобалізації економіки спостерігається зростання конкуренції, властива всім країнам і галузям економіки. Однією з основних причин низької конкурентоспроможності українських підприємств є відсутність спроможності боротися за розширення своєї частки на внутрішньому і зовнішньому ринках, просування своєї продукції та завоювання споживача, переведення останнього в центр його промислового виробництва. і комерційна діяльність. У зв'язку з цим існує гостра проблема оцінки рівня конкурентоспроможності, і тому підвищення конкурентоспроможності національних товаровиробників має бути найважливішим пріоритетом їх конкурентної політики.

На сьогоднішній день розвиток світової і української економіки безпосередньо залежить від конкуренції і впливу інноваційної діяльності на шкалу економічного зростання. Дедалі більше використання нововведень в широких масштабах пов'язане зі збільшенням рівня розвитку економіки. На даний момент будь-інтелектуальна праця оплачується дорожче в порівнянні з іншими видами праці.

Сучасний ринок ставить свої умови в зв'язку зі збільшенням конкуренції з метою використання нововведень, інновацій, збільшення інноваційної активності. Для будь-якого підприємства важливо мати стійкість на ринку і мати переваги перед своїми конкурентами, і саме тому воно змушене шукати нові системи для організації свого бізнесу.

У сучасній економіці роль інновацій значно зросла. У ринковій економіці інновації являють собою ефективний засіб конкурентної боротьби - ведуть до створення нових потреб, зниження собівартості продукції, притоку інвестицій, підвищенню іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, відкриття і захоплення нових ринків, в тому числі і зовнішніх. У дипломній роботі розглянуто та систематизовано чинники інноваційної активності і їх вплив на формування нової моделі управління інноваційною активністю і конкурентоспроможністю підприємства і регіону в цілому.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові

В науковій літературі не існує єдиного загального визначення конкуренції, тому доцільно проаналізувати основні поширені визначення, сформульовані відомими вченими. Слово "конкуренція" (латинська - *concurrentia*) визначається як суперництво або зіткнення. За класифікацією Ф. Шерера і Д. Росса критерії конкуренції можна розділити на типи: поведінковий, структурний, функціональний [1].

Збереження такого розуміння конкуренції як боротьби за гроші споживачів шляхом задоволення їх потреб. Структурний аналіз структури дозволяє визначити ступінь свободи продавця і покупця на ринку, а також спосіб його вступу. За функціональною інтерпретацією - це конкуренція між старим і новим. А. Сміт пов'язує конкуренцію з парним, незахищеним суперництвом, яке відбувається між продавцями / покупцями в найбільш сприятливих умовах для продажу товарів. У цьому випадку він розглядав зміни цін [2] як основний метод конкуренції.

З часом, поведінкове розуміння конкуренції продовжує поліпшуватися в напрямку більш точного визначення його мети та методів. Таким чином, марксистська економічна доктрина, що суперечить основним принципам ринкової економіки, розглядала конкуренцію як соціалістичну конкуренцію, яка органічно поєднує суперечливе і супутнє співробітництво і взаємодопомогу між працівниками. Згідно з інтерпретацією, негаразди виступають як один з основних способів підвищення продуктивності та ефективного виробництва. Згідно з неокласичною теорією, поведінкове тлумачення конкуренції пов'язане з боротьбою за рідкісні економічні вигоди. Логіка цього підходу полягає в тому, що більшість вигод є рідкісними в тому сенсі, що їх кількість менше, ніж потенціал.

«Конкуренція» - це прагнення найкраще відповідати критеріям доступу до рідких товарів, - говорить П. Гейне [3].

Поряд з поведінковим розподілом структурної інтерпретації. Її джерелом є роботи А. Курно, Дж. Робінсона, Е. Чемберлена, який заклав основи сучасних уявлень про конкуренцію, монополістичну конкуренцію, олігополію і монополію. Відповідно до структурної інтерпретації конкуренції, акцент робиться на аналізі структури ринку, а також на умовах, які домінують над нею. К. McConnell і С. Brue визначають конкуренцію як присутність на ринку великої кількості незалежних продавців і покупців, які можуть увійти і вийти з ринку [4].

Функціональний підхід описує роль, яку відіграє конкуренція в економіці. Так, конкуренція змушує компанії постійно шукати і знаходити нові продукти, сприяє виробництву високоякісної продукції, натяків, які відповідають потребам споживачів, сприяє розвитку науки і техніки, інформаційних систем і технологій. З іншого боку, конкуренція веде до нестабільності в бізнесі, в деяких випадках викликає інфляцію і безробіття, банкрутство підприємств і т.д. інші суб'єкти господарювання, в результаті яких споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибору між декількома продавцями, покупцями та окремим суб'єктом господарювання не можуть визначити умови торгівлі товарами на ринку »[5]. Слід зазначити, що цей закон взагалі не регулює поняття «конкурентоспроможність», а також не посиляється на методологію розрахунку показників конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Крім того, S.A. Єрохін пропонує таку концепцію, як гіпер-конкуренція - ситуація, коли підприємства все частіше піддаються комбінованому впливу раніше ізольованих конкурентних факторів, що призводить до виникнення багатовимірної, динамічної та агресивної конкуренції [6, с.503-505].

Суть конкуренції проявляється в найважливішій характеристиці - конкурентоспроможності. До недавнього часу ця категорія залишалася невідкритою вітчизняною економічною наукою, що було зумовлено наступними причинами: у дореформених умовах вирішення цієї сфери економічного життя було неважливим, а трансформація національної економічної системи була

настільки швидкою і радикальною, що наука не змогла точно визначити нові реалії; певною мірою перешкодою для цього процесу є очевидний зміст категорії «конкурента», а також близькість останньої з змістом категорії «продуктивність»; багатовимірна проблема. Його вивчають спеціалісти з маркетингу, менеджменту якості та менеджменту, а ніхто не намагається вийти за межі своєї спеціальності. Тому необхідно систематизувати велику кількість зібраної наукової інформації.

Сьогодні конкурентоспроможність на товарних ринках стає проблемою державної безпеки. Враховуючи, що критерієм коригування підприємства до ринкових умов господарської діяльності є рівень конкурентоспроможності, необхідно вивчити взаємозв'язок між конкурентоспроможністю країни в цілому, підприємствами, конкретними товарами. На сучасному етапі вітчизняні підприємства мають такі проблеми у визначенні своєї конкурентоспроможності: низький рівень інформаційного забезпечення, відсутність чітких цілей та завдань оцінки, інтуїтивний характер оцінки, відсутність стандартних методологічних засад.

Конкурентоспроможність є синтезом багатьох економічних категорій. Як відзначається в науковій літературі, в широкому сенсі конкурентоспроможності - це обумовлено економічними, соціальними політичними факторами, позицією країни або виробником товарів на внутрішньому і зовнішньому ринках. У відкритій економіці її також можна визначити як здатність країни (компанії) протистояти міжнародній конкуренції на своєму ринку та ринках інших країн. Проблема підвищення конкурентоспроможності впливає майже на всі аспекти суспільного життя.

Оскільки в літературі не існує загальноприйнятого визначення конкурентоспроможності, немає загального підходу до вивчення конкурентоспроможності різних суб'єктів, тобто гострої необхідності аналізу концепції «конкурентоспроможності» зі стандартизованих системних і методологічних позицій і уявлень про її сутність, визначення і доповнення цієї концепції для кожного можливого науково-дослідні об'єкти. Аналіз останніх

досліджень і публікацій дозволяє сформулювати інтерпретацію категорії «конкурентоспроможність», запропонованої відомими авторами (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «конкурентоспроможність»

Визначення	Джерело
Конкурентоспроможність – здатність забезпечити кращу позицію в порівнянні з конкуруючим підприємством	Б. Карлофф
Конкурентоспроможність – це здатність конкретного предмету витримати конкуренцію	Е. Горбашко
Конкурентоспроможність - властивість об'єкт, що характеризує ступінь реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на конкретному ринку	Р. Фатхутдінов
Конкурентоспроможність – це сукупність переваг і здатності суб'єкта в порівнянні з йому подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища	А. Дементьєва
Конкурентоспроможність – синтез якості й можливості успішної реалізації продукції на конкурентному вітчизняному або міжнародному ринку у певний момент часу за рахунок досягнення конкурентних переваг	Т. Гринько
Конкурентність (конкурентоспроможність) - відносна здатність не тільки підприємства, але й сектора, народного господарства, у порівнянні з іншими суб'єктами економічних відносин до: виробництва сучасних, технологічно інтенсивних товарів, вирішення нових технічних проблем, досягнення доходів	Б. Шлюсарчик
Конкурентоспроможність – виступає результатом створення підтримки протягом тривалого періоду часу та сукупної оцінки конкурентних переваг	Н. Дробітько

Джерело: [4]

Загальний підхід до тлумачення терміна «конкурентоспроможність» дозволяє визначити його як: по-перше, здатність досягати найкращих результатів у конкретній сфері діяльності в процесі конкуренції. Найважливішим фактором у цьому визначенні є аспект ринкової конкуренції, оскільки він є основою для концепції конкурентоспроможності. У економічній сфері конкуренція стає формою економічної конкуренції суб'єктів господарювання.

Розвивається концепція конкурентоспроможності, відповідно до якої суб'єктом економічної конкуренції є боротьба за споживача і ресурси для такого суб'єкта, як промислова промисловість. Головна відмінна риса цього підходу полягає в тому, що: по-перше, вона розглядається з точки зору права власності, що створює переваги у конкуренції за споживача та корисні ресурси; по-друге, конкурентоспроможність може бути визначена як здатність суб'єкта господарювання активно отримувати і утримувати в сегменті внутрішнього ринку і зовнішнього ринку в даний момент часу.

Слід також зазначити, що конкурентоспроможність не обмежується "ефективним бізнесом", а є більш розширеною концепцією, а не закритою внутрішньою діяльністю. Крім того, незважаючи на широке використання терміну «конкурентоспроможність», в економічній літературі та нормативно-технічній документації загальноприйнята концепція конкурентоспроможності не є однорідною. Дослідження літературних джерел свідчить про те, що концепція конкурентоспроможності компанії, критерії її оцінки не стандартизовані - найчастіше термін відноситься до товару, але ідентифікація поняття продукту і конкурентоспроможності підприємства не є коректною; По-третє, слід зазначити, що поняття "конкурентоспроможність" відноситься не тільки до продукції, а й до підприємств, галузей і країн. Аналізуючи вищезгадані інтерпретації конкурентоспроможності, у підході до формування останньої категорії можна визначити такі точки зору: наявність мотиву діяти, очікування позитивних результатів; наявність конкурентних переваг; здатність і здатність кидати виклик супротивникам.

Однак слід зазначити, що жодна з інтерпретацій не підкреслює раціональне використання ресурсів і не підкреслює можливості пошуку додаткових резервів для підвищення конкурентоспроможності в майбутньому. Для повного розуміння процесів конкуренції, формування глибокого розуміння конкурентоспроможності має визначити основні фактори, які впливають на неї. Фактори слід розуміти як внутрішні і зовнішні сили, інструменти, що визначають об'єктивний і суб'єктивний вплив на створення конкурентного середовища.

Фактори визначають і описують характеристики елементів, їх стан, що дає змогу найбільш об'єктивно і правильно формулювати підхід до організаційного управління конкурентоспроможністю компанії. Слід зазначити, що наведені вище елементи слід розглядати в єдності і взаємозв'язку, а також можна описати за допомогою специфічних ознак. Це дозволить вам оцінити рівень і стан товару.

Проаналізувавши фактори конкурентоспроможності підприємств, різні автори виявили, що їх економічну природу можна розділити на мікро- та макроекологічні фактори. Слід зазначити, що не всі фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність компанії і є кінцевим результатом пріоритетності.

Фактори конкурентоспроможності для однієї компанії, з одного боку, можна розділити на економічні, управлінські та технологічні. Економіка може бути деталізована як фінансова, маркетингова тощо. З іншого боку, у сфері управління ми вважаємо за необхідне виділити виробництво, маркетинг (зокрема маркетинг, фактори, що формуються маркетинговими комунікаціями, ціни, асортимент), персонал.

Виробничими факторами конкурентоспроможності є ті технологічні особливості, які забезпечують конкурентну перевагу перед конкурентами з точки зору якості, виробничих витрат і умов виробництва. Залежно від специфіки галузі, в якій працює компанія, деякі з цих факторів можуть бути неконтрольованими в компанії, їхній вигляд або відсутність результатів від об'єктивних умов.

Конкурентні маркетингові фактори створюються і підтримуються маркетинговими послугами компанії. Їх доступність залежить виключно від політики компанії та якості роботи маркетологів. Маркетингові фактори можна класифікувати за видами маркетингової діяльності, складовими маркетингових комплексів тощо.

Конкурентоспроможність персоналу є дуже важливим показником, оскільки тільки тоді можна правильно планувати і керувати досягненням максимального прибутку і уникнути банкрутства [7]. Персональні фактори пов'язані з двома умовами - кадровою політикою компанії та наявністю відповідного

кваліфікованого персоналу. Фінансові фактори конкурентоспроможності, на нашу думку, мають особливе значення. На нашу думку, їх присутність є умовою всіх інших внутрішніх елементів конкурентоспроможності компанії. З одного боку, вони визначаються коефіцієнтами прибутковості та прибутковості продукції та інвестицій, а з іншого - наявністю початкових та поточних інвестицій, а також фінансовою політикою компанії. На нашу думку, фактори конкурентоспроможності у сфері постачання переважно тимчасові. Вони визначаються здатністю одержувати необхідну сировину вчасно матеріали за низькими цінами, з відстроченими платежами і т. Д. Проте ж умови поставки, в основному, можуть отримати і конкуренти. Компанії рідко мають можливість підписати ексклюзивні угоди на придбання акцій або послуг на вигідних умовах, що надає їм довгострокову конкурентну перевагу.

Згідно з матеріалами, проведеними в теоретичній частині дослідження, може бути запропоновано бачення існуючого механізму формування конкурентоспроможності компанії в даний час. У новітній довідковій економічній літературі термін "механізм" є двояким:

1. Порядок станів, процесів, визначення всіх видів діяльності, явищ;
 2. Система, механізм визначення порядку кожного виду діяльності.
- Узагальнюючи вищевикладені інтерпретації, поняття механізму формування конкурентоспроможності підприємства можна визначити як «сукупність методів і засобів, за допомогою яких здійснюються зв'язані і скоординовані фактори і фактори навколишнього середовища з внутрішнім потенціалом і інтересами підприємства».

Для забезпечення конкурентоспроможності організації, перш за все, має бути системний підхід до управління. У світі існує кілька підходів до оцінки конкурентоспроможності компанії, основними з яких є:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства, що пов'язує його рівень з показниками якості (конкурентоспроможності) виробленої продукції;
- методи, засновані на теорії конкурентних переваг;

- метод бенчмаркінгу.

Зазначені методи принципово відрізняються сутністю та фундаментом показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях, залежно від специфіки галузі, до якої належить досліджуваний об'єкт. Розглянемо вищенаведені методи.

Визначення конкурентоспроможності на основі теорії ефективної конкуренції

Згідно з цією теорією, найбільш конкурентоспроможними є підприємства, в яких найкраще організована робота всіх осіб і служб. На ефективність кожної послуги впливає багато факторів, пов'язаних з ресурсами компанії. Оцінка ефективності кожного підрозділу полягає в оцінці ефективності використання цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності.

До першої групи належать сукупні показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом: собівартість виробничих витрат, раціональне використання основних фондів, вдосконалення технології виробництва, організація роботи у виробництві.

Друга група об'єднує показники, що відображають ефективність управління активами в обігу: незалежність компанії від зовнішніх джерел фінансування, здатність компанії погашати борги, можливість стабільного розвитку організації в майбутньому.

Третя група включає показники, які дозволяють отримати уявлення про ефективність управління продажами та просування продукції на ринку через рекламу та просування.

Четверту групу становлять показники конкурентоспроможності продукції та її ціна.

У зв'язку з тим, що кожен із цих показників має різний ступінь дійсності для розрахунку індексу конкурентоспроможності організації (ККО), експертно обчислюють коефіцієнти дійсності для кожного критерію та індикатора.

Тоді конкурентоспроможність організації може бути визначена зваженим арифметичним методом:

$$KKO = 0,15EO + 0,29FO + 0,23 E3 + 0,33KT , \quad (1.1)$$

де ККО - коефіцієнт конкурентоспроможності організації;

EO - значення критерію ефективності виробничої діяльності організації;

FO- значення критерію фінансового положення організації;

E3 - значення критерію ефективності організації збуту та просування товару;

КТ-значення критерію конкурентоспроможності товару.

Така оцінка конкурентоспроможності охоплює всі найважливіші оцінки діяльності компанії, усуваючи дублювання окремих показників, дозволяє швидко і ефективно отримати уявлення про стан підприємства на ринку сектора.

Розглянутий метод, на думку вчених, має очевидні переваги. Це зручно використовувати при дослідженні конкурентоспроможності виробничої компанії, включаючи основні види діяльності такої організації. Однак вона ґрунтується на експертній оцінці ваги кожного фактора, і таку оцінку не можна вважати повністю надійною.

Оцінити конкурентоспроможність використаних товарів:

- диференціальний метод;
- складний метод;
- змішаний метод.

Диференціальний метод базується на використанні одиничних параметрів аналізованого продукту, порівняльних баз даних та їх порівнянні. Розрахунок єдиного показника конкурентоспроможності базується на формулі:

$$qi = Pi/Pi0*100 \% , \quad (1.2)$$

де q_i - одиничний параметричний показник конкурентоспроможності по i -му параметру ($i = 1, 2, 3, \dots, N$);

P_i - величина i -го параметра для продукції, що аналізується;

P_{i0} - величина i -го параметра, при якому потреба задовольняється повністю;

n - кількість параметрів.

При оцінці за нормативними показниками одиничний показник приймає лише два значення - 1 або 0. При цьому якщо продукція, що аналізується, відповідає обов'язковим нормам та стандартам, показник дорівнює 1, коли ні - 0. При оцінці за технічними та економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів встановлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами.

Якщо за базу оцінки приймається аналог товару, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулами:

$$q_i = P_i / P_{i0} * 100 \% , \quad (1.3)$$

$$q_i' = P_{i0} / P_i * 100 \% , \quad (1.4)$$

де q_i , q_i' - одиничні показники конкурентоспроможності по i -му технічному параметру.

З двох останніх формул вибираємо той, в якому збільшення індивідуального показника відповідає зростанню конкурентоспроможності. Якщо технічні параметри не визначаються кількісно, то в них використовуються методи експертної оцінки.

Диференціальний метод дозволяє визначити, чи досягнуто рівня конкурентоспроможності, при якому показники не були досягнуті, які параметри найбільш відрізняються від основних. Але цей метод лише визначає факт конкурентоспроможності продукції та наявність дефіциту в порівнянні з

конкурентами. Він не враховує впливу ваги кожного параметра на прихильність покупців при виборі товару.

Комплексний метод базується на використанні комплексних (групових, інтегральних, узагальнених) показників або порівнянні конкретних переваг аналізованих продуктів.

Конкурентоспроможність товару в широкому сенсі визначає можливість продажу товару на конкретному ринку (сегменті). Кожен покупець купує продукт, який повністю задовольняє його особисті потреби, а також масу покупців - продукт, який повністю відповідає суспільним потребам, ніж продукція конкурентів.

Таким чином, конкурентоспроможність товару може бути визначена лише шляхом порівняння товарів конкурентів між собою. Конкурентоспроможність - відносне поняття, чітко пов'язане з ринком і часом, індивідуальне (тобто кожен покупець має свій власний критерій оцінки задоволення своїх потреб).

Основним завданням компанії у підвищенні конкурентоспроможності є постійне поліпшення загальної корисності товарів та зниження споживчих цін. Дослідження конкурентоспроможності продукції слід проводити безперервно і систематично в тісному зв'язку з етапами його життєвого циклу, своєчасно визначати час для початку зниження індексу конкурентоспроможності і вчасно вносити рішення (модернізація продукції, перехід на інший сегмент ринку, ліквідація).

Алгоритм дослідження та оцінки конкурентоспроможності товарів представлений на рис. 1.1 і включає шість етапів.

На першому етапі експерти вивчають ринок, збирають дані про конкурентів, аналізують і оцінюють попит потенційних покупців.

На другому етапі вимоги до продукції створюються на основі аналізу проекту, оцінки вартості проекту, визначення потенціалу ринку та перспектив продажів.

Третій етап включає визначення мети аналізу конкурентоспроможності товарів. Зокрема, необхідно визначити сильні та слабкі сторони конкретних

продуктів для задоволення потреб споживачів та забезпечення прибуткових бізнес-операцій.

Четвертий етап визначає список параметрів, що підлягають оцінці. Ці параметри можна розділити на чотири групи: нормативні, технічні, економічні та організаційні

На п'ятому етапі, щоб отримати достовірну оцінку конкурентоспроможності товарів, необхідно правильно вибрати базу (зразок, стандарт). Зразок повинен належати до тієї ж групи, що й аналізований продукт. Водночас можна порівняти різнорідні товари, оскільки вони представляють інші можливості і способи задоволення тих самих потреб.

Шостий етап передбачає розрахунок системи показників оцінки конкурентоспроможності. Система показників оцінки конкурентоспроможності включає індивідуальні, групові та інтегральні показники.

Успіх будь-якого підприємства залежить від кількості та, найголовніше, якості інновацій, розроблених та впроваджених у виробництво.

Оцінюючи світовий інноваційний процес ми бачимо, що інновація - це головний двигун економічного та наукового прогресу нашого часу. Великий стрибок у розвитку відбувся в інформатиці та електроніці, системах зв'язку та автоматизації, виробничого обладнання, установок захисту навколишнього середовища, енергетичного та транспортного машинобудування, будівельних конструкцій та матеріалів

Кількісні показники конкурентоспроможності продукції

Одиниці - характеризують рівень конкурентоспроможності одного з параметрів і розраховуються на основі відношення вартості будь-якого технічного або економічного параметра продукту компанії до величини аналогічного параметра вибірки продукту.

Група - об'єднують індивідуальні показники і характеризують рівень конкурентоспроможності в одній групі показників: економічної, технічної, нормативної.

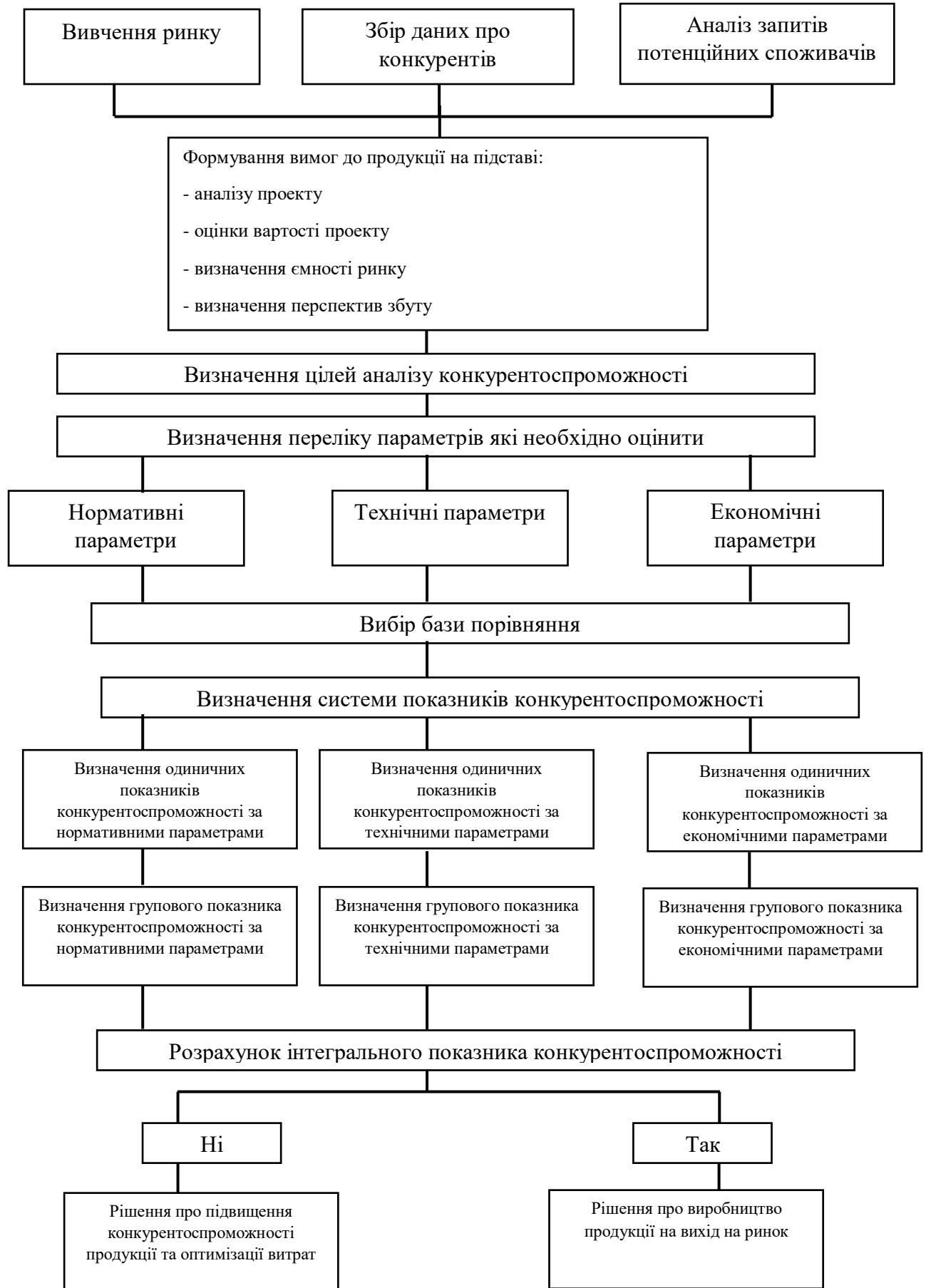


Рис. 1.1. Алгоритм оцінки конкурентоспроможності товару

Інтегральний показник конкурентоспроможності продукції (K_i) - дає числову характеристику конкурентоспроможності товару і визначається на основі групових показників:

- технічних (ГПт);
- нормативних (ГПн);
- економічних (Цсп).

Звідси формула інтегрального показника конкурентоспроможності продукції:

$$K_i = \text{ГПн} (\text{ГПт} / \text{Цсп}), \quad (1.5)$$

Якщо $K_i > 1$, то товар перевершує за конкурентоспроможністю зразок, якщо $K_i < 1$ - поступається, а коли $K_i = 1$ - на одному рівні.

Аналіз конкурентоспроможності продукції проводять, як правило, експерти, використовуючи експертні оцінки. Але виконати цю роботу можна і силами спеціалістів підприємства, при високій їх підготовці.

1.2 Інноваційна активність як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Інноваційна діяльність - відмінна особливість динамічної реалізації набору цільових процесів, які завдяки впровадженню інноваційних перетворень, враховуючи взаємодію зовнішніх і внутрішніх факторів, надають компанії певні конкурентні переваги. Це означає, що вона є складною особливістю інновації в динаміці. По суті, інноваційний розвиток компанії відноситься до циклічних процесів.

Наприкінці кожного циклу перехід на якісно новий рівень розвитку забезпечується синтезом еволюційних і революційних перетворень. Інноваційна активність також піддана циклічним коливанням. Відповідно до різних фаз циклу

інноваційного розвитку (спад, депресія, зростання) періодично відбувається зміна рівня активності.

В сучасному світі, в еру глобалізації та постійно зростаючої конкуренції, інновації виступають головним фактором у забезпеченні конкурентоспроможності національних підприємств. Країни, які володіють низкою інноваційних конкурентних переваг, характеризуються швидкими темпами зростання економіки, залученням інвестицій та загальною успішністю національних економік. Одною з головних проблем України є не здійснення програм з систематичного інноваційного розвитку економіки, через що спостерігаються низькі показники розвитку країни та значне відставання від країн сусідів. Тому стратегічним завданням влади повинно стати розробка інноваційної структури розвитку держави, для забезпечення зростання конкурентоспроможності українських підприємств шляхом сприяння підвищення їх інноваційної активності.

Для сучасної світової економіки характерний значний відрив найбільш розвинених країн від країн, що розвиваються. Це викликано тим, що в структурі їх економіки значну частину займають найбільш рентабельні галузі, тобто з великою часткою доданої вартості, це як правило високотехнологічне виробництво, з винесенням за межі країни промислового виробництва та зосередження в країні головних фінансових потоків [8, с 29-35]. Використання інноваційного підходу до розвитку економіки є саме тим фактором який забезпечує високу конкурентну позицію на ринку, оскільки конкурентоспроможність та інноваційна діяльність тісно пов'язані.

Ключовим завданням розвитку економіки України є інноваційне оновлення використовуваних технологій і продукції, що виробляється. Це основа економічного зростання, задоволення постійно зростаючих потреб населення в різноманітних і якісних товарах і послугах. У цих умовах інноваційною діяльністю повинні займатися всі організації, усі суб'єкти господарювання. Інноваційна діяльність забезпечує їм конкурентні переваги, сприяє зміцненню та розширенню їх положення на ринку. В останні роки багато українських областей

пов'язують перспективи розвитку своєї економіки з інноваціями, використанням нових технологій, виробництвом продукції, здатної конкурувати на внутрішніх і світових ринках.

Стало очевидним, що динаміка розвитку регіону залежить від його здатності створювати сприятливі умови для виникнення, поширення і використання інновацій, активізації наукової, освітньої та інноваційної діяльності. Протягом останніх років в Україні йде інтенсивне інституційне будівництво, спрямоване на стимулювання інноваційної активності, але його результати поки не можна назвати задовільними. Глобальна фінансово-економічна криза завдала прискорення процесу переведення вітчизняної економіки на інноваційний шлях розвитку як безальтернативний варіант. Зміна ситуації вимагає прийняття рішень системного характеру. Для інноваційного розвитку української економіки необхідна побудова інноваційної системи, невід'ємними складовими частинами якої повинні стати її структурні складові. Рішення задач соціальної та економічної спрямованості ставить питання розвитку інноваційної діяльності в ряд найважливіших державних завдань, робить їх частиною економічної політики держави.

Для розробки ефективних механізмів стимулювання інновацій звернемося до змісту поняття «інноваційна активність». Аналіз показує, що розуміння терміна «інноваційна активність» в економічній літературі неоднозначно. Більшість дослідників ототожнюють інноваційну активність з інноваційною діяльністю, хоча вони мають різне сутнісне значення, оскільки діяльність - це заняття, праця, сукупність дій, в той час як активність передбачає діяльну участь, діяльний стан [9].

Деякі дослідники інноваційну активність розглядають як інтенсивність здійснення економічними суб'єктами діяльності по розробці і залученню нових технологій або вдосконалених продуктів в господарський оборот [10].

Інші - як комплексну характеристику інноваційної діяльності фірми, що включає ступінь інтенсивності здійснюваних дій і їх своєчасність [11].

На наш погляд, інноваційну активність слід розуміти як комплексну характеристику інноваційної діяльності суб'єкта господарювання, що складається в здатності до мобілізації інноваційного, інтелектуального, ресурсного та іншого потенціалу, що включає ступінь інтенсивності і енергійності діяльності здійснюються дій по розробці, впровадженню і поширенню інновацій.

Слід зазначити, що на сьогоднішній день досить рідко зустрічаються спроби виконати класифікацію факторів активізації інноваційної діяльності. Окремі спроби систематизувати фактори інноваційної активності робилися різними дослідниками і в різний час. Так, наприклад, деякі вчені виділяють наступні групи факторів:

- інноваційну політику держави як найважливішу складову державної економічної політики;

- грошово-кредитну політику організацій, які виступають в ролі інвесторів. Реалізація інноваційних проектів часто пов'язана з використанням позикових коштів, що вимагає обліку високого ступеня ризику подібних інвестицій;

- стратегії конкуруючих фірм. Значення цього фактора визначається можливістю інших господарюючих суб'єктів впливати на структуру ринку, інтенсивність конкурентної боротьби, коригувати отримання необхідних матеріальних ресурсів;

- поведінка споживачів, від якого багато в чому залежить наявність попиту на що з'являються в результаті розвитку інноваційних відносин нововведення. облік цього фактора для підприємства, що здійснює інноваційну діяльність, передбачає додаткові зусилля по формуванню майбутнього споживчого попиту на новий продукт, послугу, технологію і т. д.

В останні роки багато дослідників пропонують доповнити наведену сукупність цілим рядом факторів інноваційної активності, наприклад галузевого характеру. Дія фактора «галузева приналежність підприємства» проявляється внаслідок структурних зрушень в промисловому виробництві, що відбуваються під впливом науково-технічного прогресу. Цей фактор пропонується врахувати за

допомогою грамотного прогнозування напрямів науково-технічного прогресу і його наслідків для аналізованої галузі.

На сучасному етапі розвитку ринкових відносин найважливішим фактором формування конкурентоспроможності багатьох підприємств, їх розвитку і зміцнення стає інтенсифікація інноваційної діяльності. У міру економічного розвитку суспільства значення інновацій все більше зростає. Інновації стають найважливішим інструментом конкурентної боротьби суб'єктів господарювання на всіх рівнях ієрархії - від окремих підприємств до регіонів і країн в цілому.

Інноваційна конкурентоспроможність являє собою створення конкурентних переваг, викликаних впровадженням інновацій, де інновація являє собою матеріалізований результат, отриманий від вкладення капіталу в нову техніку або технологію, в нові форми організації виробництва, праці, обслуговування і управління, включаючи нові форми контролю, обліку, методи планування, прийоми аналізу і т.п., грає ключову роль в діяльності підприємства. Інноваційна конкурентоспроможність характеризує відповідність стратегій, політики та поточної діяльності господарюючого суб'єкта (підприємства, організації, і т.д.) світовим тенденціям розвитку, показує наскільки підприємство здатне створити собі досить надійний заділ розвитку на майбутнє.

Сьогодні, в умовах розвитку глобалізації, яка охоплює все нові і нові сфери діяльності, і жорсткої конкуренції, для підприємств усіх галузей промисловості актуальним є необхідність в здійсненні постійних нововведень, пов'язаних з потребою стати гідним лідером або ж зберегти досягнутий успіх на ринку. Вітчизняним компаніям доводиться все активніше змагатися за якістю і технічним рівнем продукції із зарубіжними корпораціями, які по ряду позицій, і, перш за все, охопленням роботи на світовому ринку, мають певні переваги. І незалежно від того, в якому положенні спочатку знаходиться підприємство, яку частку ринку воно займає, його масштабу та інституційної характеристики будь-яка впроваджена інновація важлива для сучасної компанії, так як призводить до збільшення її прибутку за рахунок оптимізації виробництва, системи управління і т.д. Створення, впровадження і широке поширення нових продуктів, послуг,

технологічних процесів є ключовими факторами зростання обсягів виробництва, зайнятості, інвестицій, зовнішньоторговельного обороту. Саме тут криються найбільш суттєві резерви поліпшення якості продукції, економії трудових і матеріальних витрат, зростання продуктивності праці, вдосконалення організації виробництва і підвищення його ефективності. Все це, в кінцевому рахунку, визначає конкурентоспроможність підприємств і продукції, що випускається ними продукції на внутрішньому і світовому ринках, поліпшення соціально-економічної ситуації в країні в цілому, та потребує поетапного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства рис. 1.2.

Інтерес до дослідження сучасних інноваційних процесів, що забезпечують розвиток об'єктів господарської діяльності, диктується ефективністю використання науково-технічних досягнень. А сама інноваційна активність визначається вже не тільки рівнем наукових досліджень і розробок, а й комплексом її технічної, виробничої, організаційної та фінансової складових. У зв'язку з цим необхідність в підтримці розвитку сучасної інноваційної діяльності підприємства, в основі якої лежить його інноваційний потенціал, актуалізує питання про підвищення інноваційної конкурентоспроможності.

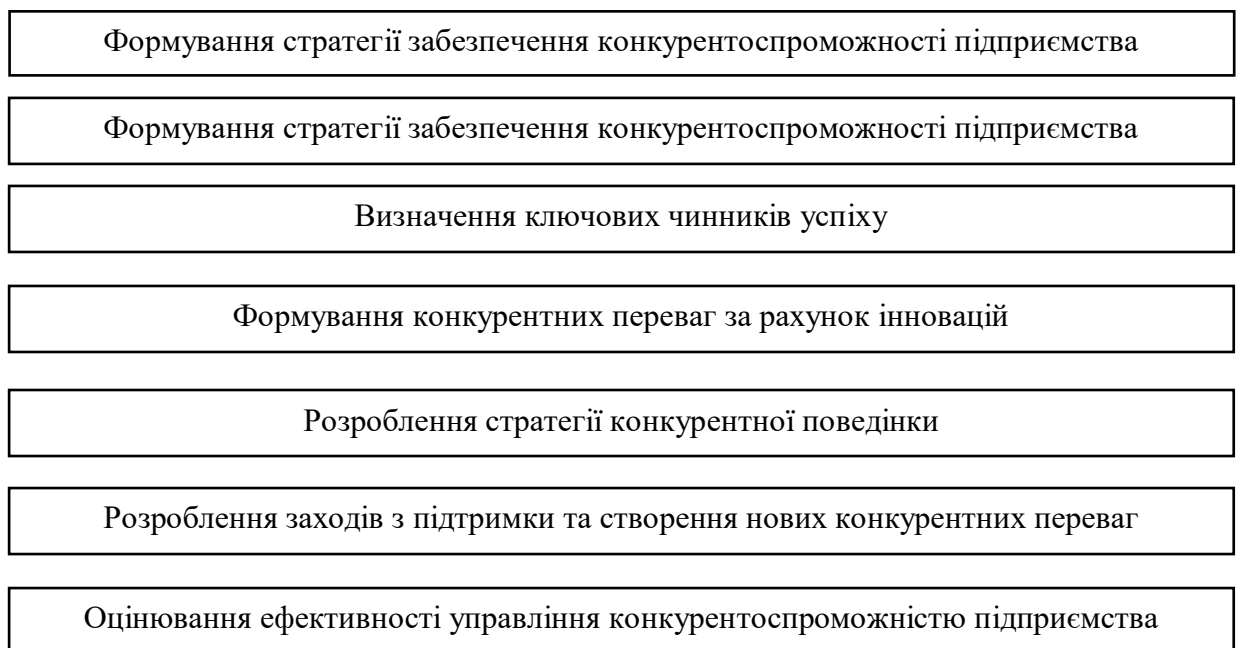


Рис. 1.2. Основні етапи забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Інновації поділяються на зростаючі та радикальні. Ці два види інновацій однаково впливають на сфери які є ключовими для конкурентоспроможності економіки, а саме: економіку держави, підприємства та їх бізнес процеси, товари та послуги. Зростаючі інновації впливають на удосконалення існуючих зав'язків між структурними одиницями економіки. Радикальні інновації створюють нові ринки.

Проведений аналіз освоєння випуску інноваційної продукції на промислових підприємствах за 2000-2013 роки показав, що інтенсивне освоєння відбувалось в 2000-2003 роках, а найбільше за 2003 рік, що склало 22847 видів продукції, але одразу після цього відбулось різке скорочення обсягів випуску, а найменша активність підприємств була в 2006 та 2010 роках, що склало 2408 видів продукції. Після 2012 року спостерігаємо повільне, але стабільне збільшення цього показника [14].

В динаміці частка інноваційної продукції відносно промислової показує, що найбільший сплеск був у 2001-2002 та 2006-2007 роках (6-8 %), але після 2007 року частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової почала зменшуватися, а в 2013 році склала всього 3,3 % [12].

Таким чином, можна зробити висновок, що значний вплив на розвиток інноваційного потенціалу підприємства здійснюють фактори ринкового середовища, найважливішим з яких є державна політика. Слабкою ланкою в розвитку інноваційного потенціалу підприємств України є: [13, с. 115]

1. Відсутність ефективного організаційно-економічного механізму управління.
2. Нестача фінансових коштів.
3. Відсутність методики комплексного оцінювання інноваційного потенціалу підприємств.
4. Неєфективна робота маркетингової служби.
5. Недосконалість мотивації персоналу.

Вирішення проблеми підвищення інноваційної конкурентоспроможності - складна багатфакторна завдання в діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта, що вимагає узгодженої, цілеспрямованої роботи кожного його підрозділу при лідируючій ролі новаторства. Таким чином, поступове накопичення або нарощування якісно нових переваг, більш високого порядку:

- унікальності технологій;
- унікальності фахівців;
- унікальності виробленої продукції;
- високої репутації товарів (приваблива торгова марка),

Які реалізуються в кількісному зростанні в найближчій перспективі (з певною ймовірністю) або в довгостроковій перспективі (практично напевно) є запорукою інноваційної конкурентоспроможності підприємства [15].

Досвід показує, що стабільний розвиток виробництва протягом тривалого часу залежить не тільки від ресурсів, а й від характеру, від розмірів інноваційної діяльності, пов'язаної з розробкою, впровадженням, застосуванням нововведень, яка спрямована на впровадження підсумків наукових досліджень і розробок в практичний технологічний процес, т. е. вона поєднує в собі виробництво, обмін, споживання і включає багато сфер діяльності, головну мету якої можна визначити як створення, накопичення і розвиток науково-технічних можливостей суб'єкта господарювання, яка забезпечує його конкурентоспроможність, економічну безпеку та подальший розвиток.

Основною рисою сучасної економіки є швидкість втілення інноваційного процесу. Інноваційна стратегія в сучасній економіці - це обов'язковість виходу на ринок з інноваціями в міру виникнення технологічних можливостей. Джерела ідей часто виходять за межі фірми. Звідси виникає інтерес у збільшенні взаємодії з різними структурами. Через це коротшає життєвий цикл товару і посилюється конкуренція. Відмінна риса сучасної економіки - це прискорений розвиток нематеріальної сфери (виробництво, розповсюдження і використання знань - основа, а всесвітня інформаційна мережа - інфраструктура).

В наш час з ростом науково-технічної конкуренції інновації стали головною умовою виживання. Зниження норми прибутку служить спонукальним чинником до великих інвестицій в інновації.

Інноваційна діяльність дуже сильно впливає на економічний розвиток країни і окремої фірми.

Підприємці розглядають витрати, які пов'язані зі створенням інновацій, як неминучі вкладення.

Що дає інноваційний розвиток фірми підприємцю:

- дозволяє пристосуватися до мінливих умов;
- допомагає збільшити якість товарів і послуг, більш широко задовольнити запити споживачів;
- створює умови для виживання і розвитку в конкурентній боротьбі;
- сприяє в підтримці високого рівня ефективності виробництва;
- зміцнює фінансове становище фірми;
- зміцнює імідж фірми, піднімає її конкурентоспроможність;
- зміцнює партнерські зв'язки;
- сприяє розвитку організаційної структури;
- сприяє підвищенню кваліфікації персоналу;
- збільшує продуктивність праці [16].

Конкуренція і інноваційна діяльність взаємопов'язані. Виробники і споживачі в процесі використання застарілої техніки і технології отримують диференційний збиток, в результаті чого змушені скорочувати витрати виробництва на основі інновацій. Підприємства, перші освоїли інновації, мають можливість знижувати витрати виробництва і, відповідно, вартість реалізованих товарів, наслідком чого є зміцнення своїх позицій в конкурентній боротьбі з суб'єктами ринку, що пропонують аналогічні товари.

Таким чином, виживання суб'єктів ринку в конкурентній боротьбі сприяє інноваційна діяльність. Конкуренція та інновації діалектично взаємопов'язані і доповнюють один одного, так як:

1. Конкуренція - головний фактор сприйнятливості суб'єкта ринку до технічних новинок.
2. Конкуренція змушує підприємця постійно шукати і знаходити нові види продуктів і послуг, які потрібні споживачам і можуть задовольнити їхні потреби.
3. Конкуренція сприяє тому, що підприємці намагаються освоїти продукцію високої якості за цінами ринку з метою утримання споживачів.
4. Конкуренція стимулює використання найбільш ефективних способів виробництва.
5. Конкуренція змушує підприємців оперативна реагувати на бажання споживачів.
6. Конкуренція забезпечує високий дохід того, хто наполегливо і продуктивно трудиться [14].

Особливо важливою науково-дослідною проблемою праці є структури та принципи побудови сучасних бізнес-моделей, в яких особливу роль відіграють різні форми інновацій. Я. Бжуска пропонує наступний склад елементів інноваційної бізнес моделі рис. 1.3:

Вигода для клієнта	Конфігурація дій	Границі фірми	
<p>Зв'язок і стосунки з клієнтами:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення і утримання клієнтів 2. Інформація і знання клієнта 3. Динамічні стосунки з клієнтом 4. Структура цін 	<p>Головна стратегія:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місія бізнес цілі 2. Продукт 3. Простір ринку 4. Підстави виділення 	<p>Стратегічні засоби</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основні компетенції 2. Стратегічні активи 3. Основні процеси 	<p>Цінності мережі</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Постачальник и 2. Партнери 3. Коліціонери

Рис. 1.3. Елементи інноваційної бізнес моделі

Джерело: [8]

Чотири найважливіші його елементи, тобто базова стратегія, стратегічні запаси, зв'язок і стосунки з клієнтами, цінності мережі взаємопов'язані, створюючи характерні три “мости”, що наведені нижче:

1. Базова стратегія \Rightarrow конфігурація дій \Rightarrow стратегічні засоби
2. Базова стратегія \Rightarrow користі для клієнта \Rightarrow зв'язок і стосунки з клієнтами
3. Стратегічні засоби \Rightarrow границі діяльності підприємства \Rightarrow цінність мережі.

Підставою побудови моделі, а, отже, і її елементів, а також поєднувальних “мостів”, є потенціал прибутку. Виділяють чотири чинники, які детермінують потенціал:

- ефективність;
- унікальність;
- внутрішню зумовленість;
- задуми і здатність до створення прибутку.

Найважливішими перевагами описаної моделі є трактування її елементів однаковою мірою як джерел інновації, так і сфер їхньої аплікації, а також ідентифікація істотних з погляду впровадження інновацій зв'язків між окремими елементами моделі. В її структурі дуже сильно експонуються стосунки з ринком, переважно з клієнтами, але також з коаліціонерами, постачальниками і партнерами. Для результативності моделі великою мірою вирішальними є внутрішні зв'язки (мости) між складовими моделі, як і зовнішні стосунки. Оригінальним можна визнати підхід, який трактує здатність до формування багатства (цінності) як найвищу мету інноваційної концепції бізнесу, становить критерій його оцінки.

Залучення інформаційних ресурсів в нинішніх економічних умовах є одним з найважливіших факторів конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта. З унікальної інформації, вираженої або в новій технології, секреті виробництва («ноу-хау»), або в оригінальному раціональному побудові управління підприємством, витратами, ресурсами, або в цікаву програму просування

продукції до споживача виникає найголовніше - інновація, нововведення, що дозволяє підняти споживчі якості і знизити ціни, тобто, збільшити конкурентоспроможність. У структурі витрат «інноваційної» фірми істотне місце займають витрати на пошук і придбання цінної інформації. Як показує практика - такі витрати з плином часу з успіхом виправдовуються принесеної економічною вигодою. Отже, пріоритетний напрямок сучасного господарювання - пошук цінної інформації і впровадження інновацій.

Висновки до 1 розділу

Отже, конкурентоспроможність – багаторівнева економічна категорія, складовими рівнями якої є: технологія, товар, підприємство, регіон, галузь і країна. Усі ці рівні взаємозалежні, і оцінка їх стану в першу чергу визначається станом справ на першому рівні. Надана ієрархія передбачає наступне: наявність та поточний стан використання ресурсів кожного нижчого суб'єкта конкуренції формує конкурентоспроможність вищого суб'єкта та має властивість нарощувати його з кожним рівнем ієрархії. Узагальнюючи викладене, конкурентоспроможність можна визначити як здатність деякого класу об'єктів продуктивно займати ринкову нішу і ефективно утримувати свої позиції.

Враховуючи наведені трактування та на підставі узагальнення, запропоновано власне визначення таких категорій:

Конкурентоспроможність підприємства – здатність підприємства ефективно використовувати свій конкурентний потенціал, зберігаючи при цьому своє становище на конкурентному ринку або ж розширювати займаний сектор ринку, постійно вести пошук та раціонально реалізовувати виявлені резерви конкурентного потенціалу в умовах обмеженості ресурсів.

Конкурентоспроможність галузі – наявність достатньої кількості підприємств, що здатні виробляти товари і послуги відповідні попиту

внутрішнього та зовнішнього ринків, та спроможність створювати умови для нарощування свого конкурентного потенціалу.

Конкурентоспроможність країни – характеристика, що визначає, обумовлене економічними, соціально-демографічними, політичними, екологічними факторами, стійке становище країни на внутрішньому ринку, спроможність долати бар'єри виходу на зовнішній ринок та здатність вести конкурентну боротьбу.

Ступінь посилення ринкових позицій на зовнішніх ринках окремого підприємства в більшості випадків переходить від рівня конкурентоспроможності підприємства до рівня конкурентоспроможності держави (регіону, галузі). Стійке положення підприємства на зовнішніх ринках, ступінь його привабливості загалом визначається рівнем конкурентоспроможності держави, який і має формувати лояльне відношення стратегічних партнерів. Слід також відзначити, що в економічній літературі існують дискусії щодо вибору базового рівня конкурентоспроможності, а разом із тим і параметрів оцінки на кожному з рівнів, вищих за базовий.

Необхідно відмітити, що за таких умов параметри оцінки рівня конкурентоспроможності нижчого рівня повинні входити як базові змінні в параметри оцінки вищого рівня. При цьому можна стверджувати про прогресивність характеру та наявність синергічної складової від нарощування конкурентоспроможності з кожним послідуєчим рівнем ієрархії

Резюмуючи вищесказане, необхідно відзначити: потужним сучасним інструментом забезпечення ефективної інноваційної активності підприємства залишаються добре розроблені і успішно апробовані світовою практикою новаторські ідеї. Саме вони, що лежать в основі інноваційної активності, є головною ланкою в ланцюжку чинників підвищення інноваційної конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Конте Україна»

2.1 Загальна характеристика господарсько-економічної діяльності підприємства ТОВ «Конте Україна»

Об'єктом дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Конте Україна». Діяльність підприємства регулюється Господарським Кодексом України, Кодексом законів про працю України, та іншим чинним законодавством [17].

Компанія Конте-Україна - це український представник провідного білоруського виробника якісної панчішно-шкарпеткові та трикотажної продукції. З 2004 року компанія себе відмінно зарекомендувала на вітчизняному ринку і зайняла значну частину ніші, завоювавши довіру серед споживачів.

Компанія представлена в багатьох країнах СНД та деяких країнах Європи.

У 2008 році Компанія почала випускати фінансову звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), що дозволило їй досягти міжнародного рівня корпоративної прозорості та ефективності управління.

На сьогоднішній день панчішно-шкарпеткова продукція компанії Conte реалізується в таких країнах світу, як: Україна, Латвія, Росія (понад 40 торгових представництв), Вірменія, Литва, Польща (мається власну товаропровідну мережу), Ізраїль, Німеччина, США. Частка «Конте Спа» в білоруському експорті панчішно-шкарпеткових виробів - майже 90 % за даними на 2017 рік. У 2009 році питома вага компанії в обсязі білоруського експорту панчішно-шкарпеткових виробів становила 55 %. Такого успіху компанія добилася завдяки постійній і безперервній співпраці з партнерами та дистриб'юторами.

Виробничі потужності «Конте Спа» розділені на три основних лінії.

Жіночі колготи торгової марки Conte Elegant, в якій представлений широкий асортимент теплих і тонких (8, 12, 15, 20, 40, 70 DEN) колготок, що

стягають і коригувальних (20,40,90 DEN), однотонних і з візерунками, весільних і класичних. Великий модельний ряд дозволяє вибрати саме те, що потрібно покупцям різної категорії. В асортимент також входять легінси і вишукані панчохи.

Дитячі колготи. Їх представляє прекрасна хлопчата колекція Конте-Kids, яскрава і натуральна. Є всі розміри моделей для хлопчиків і дівчаток, з укріпленими носком і п'ятою.

Шкарпетки:

- жіночі (Conte elegant) капронові, моделі з віскози і бавовни;
- дитячі (Конте-Kids) - бавовняні;
- чоловічі (DiWaRi) - бавовняні.

Загальний асортимент компанії Конте-Україна представлений не тільки панчішно-шкарпетковою продукцією, а й якісним трикотажем для всієї родини під торговою маркою ESLI. Вся продукція виготовлена в Білорусії по високому ГОСТу, що вже визнаний українським споживачем. Кожен сезон оновлюється дизайн, вдосконалюється виробництво, щоб відповідати вимогам часу.

Розглянемо загальну характеристику підприємства та юридичну інформацію про нього табл. 2.1.

Також розглянемо організаційну структуру підприємства на рис. 2.1.

Відділ маркетингу відсутній. Розробка маркетингової стратегії, аналіз положення підприємства на ринку, розробка стратегії розвитку, організація реклами та стимулювання збуту покладено на штатний персонал та менеджерів підприємства, що значно збільшує навантаження на них

Відділ логістики. Організація на якісному рівні логістичної діяльності, Своєчасне забезпечення споживачів високоякісними товарами у певному місці у визначений час в необхідній кількості з мінімальними витратами з урахуванням персоніфікованих потреб клієнтів за доступною ціною

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика підприємства

Зміст необхідних відомостей	Інформація
1. Повна та скорочена назва підприємства	Товариство с обмеженою відповідальністю «Конте Україна» (ТОВ «Конте Україна»)
2. Дата реєстрації підприємства.	27.12.2004
3. Ідентифікаційний код юридичної особи	14308569
4. Місце знаходження юридичної особи	03039 г. Київ, пр-т Голосіївський, 42
5. Код ЄДРПОУ	32771122
6. Відомості про органи управління юридичної особи	Загальні збори, Директор
7. Вид діяльності (основний), (код галузі)	46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям
8. Організаційно-правова форма підприємства	Товариство с обмеженою відповідальністю
9. Дані про розмір статутного капіталу	Розмір: 47952800 грн
10. Середня кількість працівників (осіб)	169

Отже, підприємство засновано в 2004 році, середнього розміру, займається дистрибуцією товарів панчішно-шкарпеткової продукції, головний офіс розташований в місті Києві, з регіональними відділами по великим містам України такими як: Харків, Одеса, Львів, Дніпропетровськ.

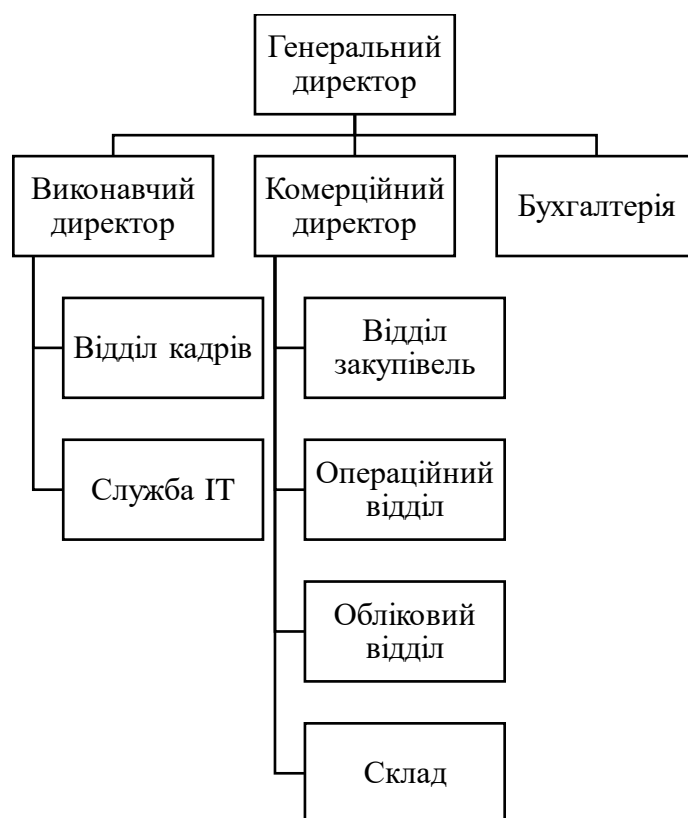


Рис. 2.1. Організаційні підрозділи у здійсненні виробничо господарської та фінансової діяльності у ТОВ «Конте Україна»

Відділ продажу. Забезпечення реалізації продукції підприємства, забезпечення виконання завдань і зобов'язань з постачання продукції і товарів відповідно до укладених договорів і замовлень, раціоналізація роботи збутової служби підприємства, зниження собівартості збут продукції

Відділ закупівель. Своєчасне забезпечення підприємства необхідними ресурсами.

Функціональні служби під керівництвом заступника директора з фінансових питань розробляють методи аналізу окремих об'єктів і показників; проводять попередній, оперативний і наступний (завершальний) аналіз діяльності підприємства в цілому і окремих його підрозділів; здійснюють контроль за проведенням аналізу іншими відділами підприємства та економічними службами окремих цехів; готують висновки і розробляють заходи для прийняття управлінських рішень за результатами проведеного аналізу.

Таблиця 2.2.

Етапи створення інноваційних проектів на підприємстві

№	Завдання	Учасники	Строки виконання	Відповідальні	Результат
1	2	3	4	5	6
І етап. Підготовчий					
1	Створення робочої групи інноваційного проекту	відділ маркетингу, закупівель, виробничий і бухгалтерський відділ	1-2 дні	Комерційний директор, операційний директор	Розподіл функціональних обов'язків між підрозділами
2	Розробка нормативно-правової бази проекту	Робоча група	14 днів	Керівник робочої групи, юридичний відділ	Акти, що регламентують діяльність проекту
3	Аналіз потреб ринку	Відділ маркетингу	6 днів	Керівник відділу маркетингу	Визначення напрямку проекту відповідно до положення справ на ринку
4	Технологічний аналіз виробництва	Виробничий відділ, відділ технологічного контролю	5 днів	Старший інженер-технолог	Визначення потужностей виробничих технологій і необхідних ресурсів
5	Закупівля необхідних комплектуючих, забезпечення ресурсної бази	Відділ закупівель, бухгалтерія, складські відділення	10 днів	старший логіст	Первинне забезпечення ресурсами інноваційного проекту
ІІ етап. Основний					
1	Розробка технології виробництва нової / модернізованої продукції	Відділ тех. контролю	24 дні	Відділ тех. контролю, старший інженер технолог	Створення технологічної бази виробництва відповідно до виробничими потужностями
2	Розробка мінімально життєздатних прототипів	Конструкторське бюро	3 дні	Глава конструкторського бюро	Перевірка життєздатності продукту, оцінка функціонала

Продовження таблиці 2.2.

1	2	3	4	5	6
3	Затвердження технологічної документації	Відділ тех. Контролю, юридичний відділ	20 днів	Керівник юридичного відділу	Затвердження патентів, стандартизація та сертифікація технологій
4	Впровадження технології на виробництво	Виробничий відділ, відділ технологічного контролю	13 днів	Начальник виробництва, старший інженер-технолог	Організація виробничого процесу нової продукції
5	Продажі перших партій нової продукції	Відділ маркетингу, бухгалтерія	20 днів	Керівник відділу маркетингу	Первинне вивчення реакції споживача на новий продукт, сегментування ринку
III етап. Заключний					
1	Загальний моніторинг ефективності проекту	Робоча група	60 днів	Керівник робочої групи	Оцінка підсумкової прибутковості проекту, аналіз стану нової продукції на ринку, виявлення проблем та вразливих точок товарної, збитової політики, створення плану подальшої модернізації продукту

Розподіл обов'язків між функціональними службами підприємства щодо виконання аналітичних робіт передбачається робочою програмою.

Лінійно-функціональна структура управління ТОВ «Конте Україна» має певні переваги: простота керівництва, відсутність дублювання функцій та ін., які особливо помітні за умов виробництва.

Для аналізу конкурентоспроможності підприємства необхідно розглянути загальну характеристику ринку на якому воно функціонує табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Характеристика ринку панчішно-шкарпеткової продукції

Показник	Характеристика
Розмір світового ринку	Більше 1750 млн. Долл. США
Темп зростання ринку	7-10 % на рік
Ступінь життєвого циклу	Зрілість
Кількість компаній у галузі	Тисячі компаній по світу. 45 % ринку – Азіатський регіон, 35 % – країни ЄС, 15 % – на країни Південної та Північної Америки.
Ступінь вертикальної інтегрованості	Низький
Легкість входу/виходу	Високі бар'єри для маленьких фірм без прямого доступу до сировини
Технології/Інновації	Технології змінюються швидко (обладнання і сама продукція). Інновації викликані підвищенням інтересом людства наразі до екологічних технологій
Характер виробництва	Промисловий (великі партії)
Рівень ціни	Ціна вагається в доволі вузькому проміжку, який залежить безпосередньо від використовуваної технології, ціни електроенергії, аренди приміщення тощо
Економія на масштабах	Являється основною у галузі. Лише ефект масштабу дозволяє отримувати прибутки з діяльності по переробці пластмаси на паливо.
Прибутковість галузі	Середній та вище середнього рівня

Асортимент продукції:

1. Класичні колготки (8, 12, 15, 20, 40, 70 DEN)
2. Корегувальні колготки (20, 40, 90 DEN): моделюючі моделі, з подовженим втягуючим верхом, з підтримуючим ефектом
3. Фантазійні колготки з малюнком і ажурним оформленням
4. Весільні колготки
5. Теплі колготки з бавовни, легінси
6. Гольфіни з малюнком, ажурні
7. Легінси трикотажні, бавовняні, з віскози, кашеміру
8. Літні жіночі комбінезони
9. Класичні, весільні, ажурні панчохи
10. Шкарпетки капронові, бавовняні, з віскози
11. Гольфи бавовняні, поліамідні, ажурні [18].

Підприємство для здійснення своєї діяльності наймає персонал на підставі контрактів, а також залучає осіб на підставі цивільно-правових договорів. Самостійно визначає порядок звільнення працівників, системи та принципи оплати праці, розпорядок робочого дня, встановлює порядок надання вихідних днів, тривалість щорічно оплачуваних відпусток.

«Конте Україна» розглядає створення та забезпечення стабільних робочих місць як інвестиції у добробут працівників. Кількість та різноманітність робочих місць, створених та постійно діючих на підприємствах «Конте Україна», поряд із конкурентними зарплатами сприяє позитивному впливу на регіональні економічні ринки. Тому, «Конте Україна» на регулярній основі: вживає усіх можливих заходів для забезпечення здоров'я та безпеки працівників під час виконання робочих завдань. З цією метою на підприємствах «Конте Україна» проводиться постійний моніторинг безпеки робочих місць, рівня виробничого травматизму та професійних захворювань (та усунення їх причин), надається допомога працівникам у разі тяжкого захворювання працівника або члена його родини.

«Конте Україна» вважає ключовим елементом розвитку організації збереження та вдосконалення людського капіталу, а тому впроваджує системи постійної підготовки та перепідготовки співробітників, сприяє постійному розширенню бази їх знань. «Конте Україна» слідкує за рівномірністю інвестицій у цій сфері, забезпечуючи рівні можливості для вдосконалення на персональному та організаційному рівні усім співробітникам.

«Конте Україна» прагне підтримувати рівень різноманітності та надає рівні можливості в організації як показник якості людського капіталу. Представникам різних вікових груп, статей, національностей та меншин забезпечені рівні можливості для роботи на різних ланках підприємств «Конте Україна», в тому числі у керівному складі. «Конте Україна» застосовує принцип рівної винагороди за працю рівної цінності відповідно до Конвенції 100 МОТ «Про рівну винагороду чоловіків та жінок за працю рівної цінності» [22].

Компанія надає своїм співробітникам щорічну оплачувану відпустку тривалістю 24 календарних дні (включаючи вихідні дні).

Заробітну плату отримують два рази на місяць: до 7 числа кожного місяця – основну частину, до 25 числа кожного місяця – аванс. Гроші надходять на особистий банківський рахунок співробітника, який йому відкриває підприємство в ПАТ «ПриватБанк».

Управління логістичною діяльністю підприємства.

Для ефективної логістичної діяльності ТОВ «Конте Україна» створений відділ логістики. Його основне завдання – це контактування з партнерами нашого підприємства, що входять до групи компаній «Конте Україна». Цими партнерами являються ДП «Український Термінал» та компанія «Н-Транс». Ці гіганти логістичної сфери існують на ринку вже більше 15-ти років.

Метою функціонування цього відділу є забезпечення потреб виробництва в сировині з максимально можливою економічною ефективністю; максимально швидко та економічно ефективно постачання товару споживачам;

Вся організація перевезення та доставки продукції відбувається за допомогою календарного плану щодо закупівель, який складений та ухвалений генеральним директором підприємства заздалегідь.

Відділ логістики у своїй роботі використовує систему ERP; інформацію, що надходить від постачальників.

Дані компанії перевершують своїх конкурентів за такими показниками:

1. Досвід роботи. Більш ніж десятирічний досвід роботи компаній в сфері зовнішньоекономічної діяльності та логістики дозволяє вирішувати їм завдання будь-якої складності. Фахівці компаній забезпечать підготовку документів та митне оформлення «під ключ» у всіх режимах.

2. Розумна вартість продукції. Компанія поєднала у своїй продукції якість та розумну ціну, яка робить продукцію ТОВ «Конте Україна» оптимально відповідну по параметру «Ціна якість»

3. Оперативність. Швидко, надійно і якісно - принцип роботи цієї компанії. Збір інформації про ринок дозволяє швидко реагувати на зміну ринкової кон'юнктури та впроваджувати необхідні випуски товару відповідно до потреб клієнтів. Розгалужена система каналів збуту та оперативна робота логістичного відділу робить компанію надійним партнером

На підприємстві відсутній відділ маркетингу, оскільки компанія не потребує великих маркетингових досліджень та додаткових стратегій оскільки реалізує стратегію прощтовхування через оптових покупців, які в свою чергу доводять продукцію до кінцевого споживача, тому функція маркетингу покладена на лінійних менеджерів з продажу.

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Конте Україна» за останні 3 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Конте Україна»

Показники	Одиниці виміру	2016	2017	2018	Відхилення 17/16		Відхилення 18/17	
					Абсолютні, (+;-)	Відносні, %	Абсолютні, (+;-)	Відносні, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Обсяг реалізованої продукції	Тис. грн.	275484	301547	352156	26063	9,5	50609	16,8
2. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	Тис. грн.	253841	285665	337191	31824	12,5	51526	18,0
3. Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн.	-215842	-235841	-288456	-19999	9,3	-52615	22,3
4. Валовий прибуток (збиток) від реалізації	Тис. грн.	59642	65706	63700	6064	10,2	-2006	-3,1
5. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції	Коп.	-0,78	-0,78	-0,82	0,001397	-0,2	-0,037011	4,7
6. Чистий прибуток	Тис. грн.	10076	-7493	10865	-17569	-174,4	18358	245,0
7. Статутний капітал	Тис. грн.	12,8	47952	47952	47939,2	374525,0	0	0,0
8. Середньорічна вартість основних засобів	Тис. грн.	5172	6232	11279	1060	20,5	5047	81,0
9. Коефіцієнт зносу ОЗ		0,62	0,62	0,52	0	0,0	-0,1	-16,1

Продовження таблиці 2.4.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. Середня чисельність працівників	Чол.	230	190	169	-40	-17,4	-21	-11,1
11. Фонд оплати праці працівників	Тис. грн.	2801	2745	2513	-56	-2,0	-232	-8,5
12. Фондомісткість (р.8/р.2)	Грн.	0,020	0,022	0,033	0,001	7,1	0,01	53,3
13. Матеріальні витрати	Тис. грн.	11258	10256	12589	-1002	-8,9	2333	22,7

Розглянемо та проаналізуємо динаміку техніко-економічних показників ТОВ «Конте Україна».

Чистий дохід від реалізації продукції у звітному році в порівнянні до минулого збільшився на 51526000 грн., тобто на 18 %, собівартість реалізованої продукції зросла на 22,3 %, валовий прибуток зменшився на 200600 грн., тобто на 3,1 %. Обсяг реалізованої продукції збільшився на 50609000 грн. Чистий прибуток підприємства у фактичному періоді відносно минулого року збільшився на 18358000 грн., тобто на 245 %. Це відбулося за рахунок збільшення обсягу реалізованої продукції та стабілізації валютного курсу .

Середньооблікова чисельність працівників у поточному році в порівнянні з минулим змінилась за рахунок зменшення чисельності штатних працівників які знаходились на обліку але фактично не були співробітниками компанії.

Середньорічна вартість основних засобів збільшилась на 5047000 грн., тобто на 81 %.

Фінансові результати діяльності підприємства в дані роки продемонстрували як позитивну, так і негативну динаміку. Все це є наслідком нестабільної політичної та економічної ситуації в країні.

Проаналізуємо обсяги реалізації продукції відповідно до звіту про фінансові результати підприємства в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

Результати діяльності підприємства від реалізації продукції

Показники	Один. вим.	Рік		
		2016	2017	2018
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	275484	301547	352156
Чистий дохід від реалізації	тис. грн.	253841	285665	337191
Собівартість продукції	тис. грн.	-215842	-235841	-288456
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	59642	65706	63700
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	7270	625	23609
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	10076	-7493	10865

Для більш детального аналізу результатів діяльності підприємства з реалізації продукції проведемо аналіз динаміки отриманих результатів в табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка результатів діяльності підприємства від реалізації продукції

Показники	Відхилення 2017/ 2016		Відхилення 2018/ 2017	
	Абсолютні відхилення, тис.грн	Відносні відхилення, %	Абсолютні відхилення, тис.грн	Відносні відхилення, %
Дохід від реалізації продукції	26063	9,5	50609,0	16,8
Чистий дохід від реалізації продукції	31824	12,5	51526,0	18,0
Собівартість продукції	-19999	9,3	-52615,0	22,3
Валовий прибуток (збиток)	6064	10,2	-2006,0	-3,1
Прибуток(збиток) від операційної діяльності	-17390	-96,5	22923,0	3667,7
Чистий прибуток(збиток)	-17569	-174,4	18358,0	-245,0

Отже, можна зробити висновок що діяльність підприємства є не стабільною, що викликано макроекономічними змінами, а саме коливаннями валютного курсу, оскільки компанія закуповує продукцію в іноземній валюті та реалізує в гривнях, через що коливання валюти в 2017 році призвели до втрати прибутку від реалізації. В 2018 році компанія змогла поновити прибуток за рахунок закладання в ціну товару курсових ризиків, а також за рахунок збільшення об'ємів реалізованої продукції.

2.2 Аналіз інноваційної активності підприємства

Взагалі організація управління інноваційною активністю ТОВ «Конте Україна» під собою має на увазі упорядкування структур, відносин і процесів у керуючій і керованій підсистемах товариства, що безпосередньо зайняті інноваційною діяльністю.

Загалом до складу відділу інноваційної діяльності входять співробітники інших відділів, а саме їх керівники які узгоджують інноваційну діяльність між собою, ініціюючи нові проекти, а головою інноваційного відділу є директор підприємства який контролює процес впровадження інновацій.

Відділ інноваційної діяльності є самостійним структурним підрозділом. Основними завданнями відділу є:

По-перше організація та забезпечення сучасних методів управління у сфері інноваційної діяльності, комерціалізація результатів наукової та науково-технічної діяльності підприємства, залучення інвестицій, співробітництво з підприємствами і суб'єктами наукової та науково-технічної діяльності України та іноземних держав з метою використання результатів цієї діяльності;

По-друге сприянням виконанню інноваційних, наукових досліджень і розробок на сучасному науково-технічному рівні, забезпечення їх високої ефективності;

Керівником відділу інноваційної діяльності може бути людина лише з вищою економічною освітою, з досвідом роботи на керуючій посаді або на посаді провідного спеціаліста не менше, ніж 2 роки; людина, що має навик перемовин та володіє англійською мовою на рівні «Fluently». Такою людиною є директор підприємства а також його заступник на яких покладена роль керівників інноваційним відділом який відповідає за інноваційну активність підприємства та за генерацію нових ідей.

На підприємстві існує система заохочення яка дозволяє отримувати грошову премію людям які запропонували та розробили нову ідею та яка успішно була втілена у виробництво таким чином кожний співробітник може вигідно для себе втілити свою ідею в життя якщо рішення буде схвалено відділом інноваційної діяльності.

На рис. 2.2 можна побачити організаційну структуру відділу інноваційної діяльності.

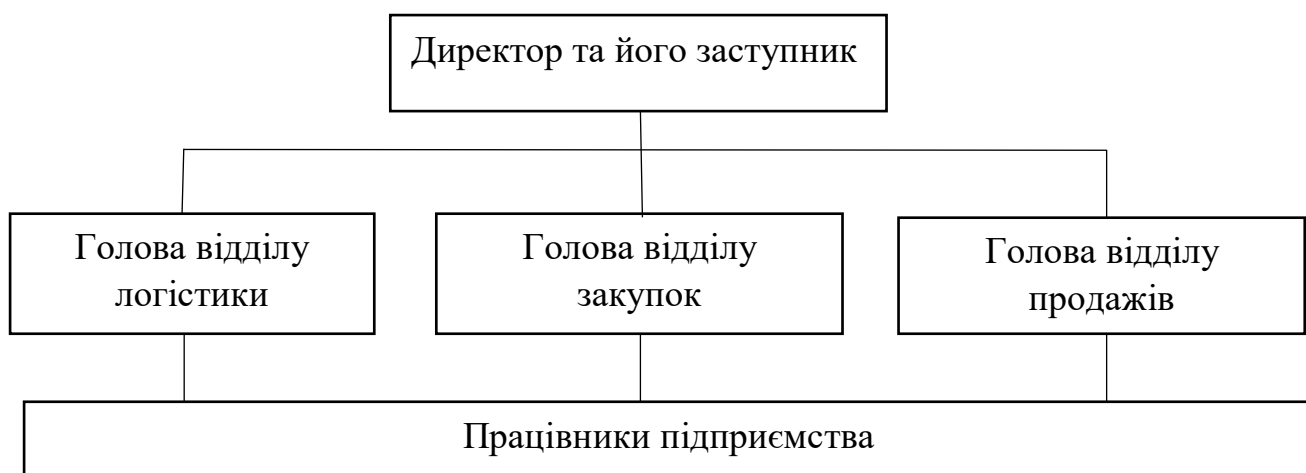


Рис. 2.2. Організаційна структура відділу інноваційної діяльності

Як бачимо інноваційна структура підприємства складеться з голови інноваційного відділу, а саме директора підприємства, та начальників відділів підприємства, які виконують роль ініціаторів ідей а також роль арбітрів, оскільки будь який співробітник може самостійно висувати ідею від свого імені, а його ідею вже будуть розглядати комісія з інноваційної діяльності, і в разі впровадження ідеї та її успішної реалізації, співробітник може отримувати грошову винагороду в залежності від прибутковості ідеї.

Одним з найбільш проблемних процесів, щодо кадрового аспекту, для будь-якого підприємства є перебудова організаційної структури, яка зачіпає матеріальні і кар'єрні інтереси співробітників. Основна проблема, що виникає в зв'язку з цим, полягає в необхідності одночасного збереження стійкого «ядра» колективу (працівники, що чудово орієнтуються в своїх обов'язках, та виконують роботу завжди вчасно та згідно з планом) і введення нових працівників. Ефективна організаційна структура, крім того, дає можливість як узгодженої взаємодії всіх відділів, служб і посадових осіб відповідно до прийнятих планів, так і можливість самореалізації всіх працівників, які забезпечують розвиток, прогрес підприємства.

Наступним кроком було проаналізовано позицію на ринку та обрано оптимальну стратегію розвитку, для цього скористаємось SPACE-аналізом (від англ. «простір»).

Метод SPACE - це комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії інноваційного розвитку для середніх і малих підприємств. Враховуючи те, що в Україні переважають невеликі підприємства, цей метод є дуже привабливим для практичного застосування [19]. Розрахунки представлені у табл. 2.7.

Експертами виступають 10 співробітників головних відділів на підприємстві, з багаторічним досвідом в своїй сфері, та в сфері управління підприємством такого масштабу. Експерти мають достатню кваліфікацію для винесення оцінок щодо пошуку оптимальної стратегії інноваційного розвитку.

Даний метод найбільш точно розкриє вектор за яким необхідно рухатися підприємству, оскільки для побудови експертних оцінок використовується інсайдерська думка.

Таблиця 2.7.

SPACE аналіз ТОВ «Конте Україна»

Критерії	Оцінка	Вагомість	Узагальнена оцінка балів
Фінансова сила підприємства			
Рентабельність інвестицій	4	0.5	2
Фінансова автономія	3	0.4	1.2
Платоспроможність підприємства	3	0.5	1.5
Рівень фінансового ризику	2	0.3	0.6
Загальна оцінка критерію			5,3
Конкурентоспроможність підприємства			
Чиста рентабельність реалізованої продукції	4	0.2	0.8
Чиста рентабельність виробництва	4	0.6	2.4
Частка ринку	5	0.3	1.5
Конкурентоспроможність продукції	5	0.1	0.5
Використання ОВФ	2	0.2	0.4
Загальна оцінка критерію			5,6
Привабливість галузі			
Рівень прибутку	3	0.5	1,5
Стадія життєвого циклу галузі	2	0.4	0,8
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0.3	0,9
Загальна оцінка критерію			3,2
Стабільність галузі			
Стабільність прибутку	2	0.5	1
Рівень розвитку інноваційної діяльності	2	0.3	0.6
Маркетингові та рекламні можливості	1	0.2	0.2
Загальна оцінка критерію			1,8

Після отримання загальних оцінок ключових критеріїв будуємо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора в точці А з координатами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 3,2 - 5,6 = -2,4$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ} = 5,3 - 1,8 = 3,5$$

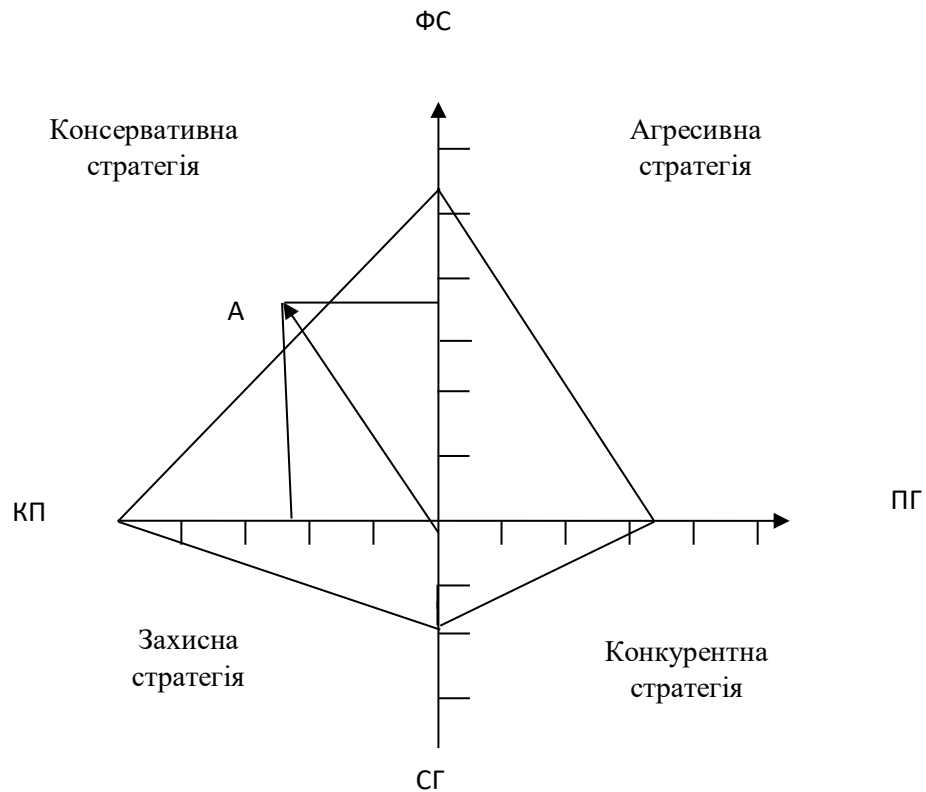


Рис. 2.3. Матриця критеріїв SPACE аналізу

На матриці ми бачимо, що найбільш сильною стороною підприємства є привабливість галузі, але інші напрями є не сильно відстаючими. Кожен показник, який характеризував ключові критерії, оцінювався по 6-бальній шкалі на основі порівняння фактичних значень фінансових коефіцієнтів з нормативними їх значенням для підприємства і на основі вивчення статистичної інформації в економічній ситуації в галузі. Оцінювалися такі показники як фінансова сила і конкурентоспроможність підприємства, стабільність і привабливість галузі.

Підприємству необхідно обрати консервативну стратегію розвитку компанії, що передбачає концентрацію на фінансовій стабілізації. Найважливішим

чинником є конкурентоспроможність продукту. Сильними сторонами ТОВ «Конте Україна» є багаторічний досвід роботи на ринку та наявність сильного бренду та розгалуженої системи каналів збуту.

Таблиця 2.8.

Показники інноваційної активності підприємства

№	Показник	Формула	2016	2017	2018
1.1.	Наукоємність виробництва	Обсяг витрат на НДР (грн.) / Чистий прибуток (грн.)	0,957	2,264	0,635
1.2.	Оновлення продукції	Інноваційна продукція (одиниць) / інноваційні технології (одиниць)	1,5	0	1,5
1.3.	Коефіцієнт введення нової продукції	Обсяг реалізованої інноваційної продукції (грн.) / загальний обсяг реалізованої продукції (грн.)	0,877	0,878	0,02
1.4.	Питома вага нової продукції для підприємства	Обсяг реалізованої інноваційної продукції яка є новою для підприємства (грн.) / обсяг реалізованої інноваційної продукції (грн.)	0	0,036	0,61
1.5.	Питома вага принципово нової продукції	Обсяг реалізованої інноваційної продукції (новою для ринку) (грн.) / обсяг реалізованої інноваційної продукції (грн.)	0,11	0,029	0,389
1.6.	Питома вага витрат науково-дослідних витрат у витратах на виробництво	Витрати на НДР (грн.) / Витрати виробництва (грн.)	0,068	0,063	0,064
1.7.	Частка витрат на дослідження та розробки	Обсяг витрат на дослідження та розробки (грн.) / обсяг загальних інноваційних витрат (грн.)	0,199	0,969	0,99

Для розуміння ефективності впровадження нового інноваційного проекту необхідно проаналізувати показники готовності попередніх проектів компанії.

Термін окупності інвестицій (Payback period — PP) відображає мінімальний період часу повернення вкладених коштів в інноваційний інвестиційний проект. Термін окупності є ключовим показником оцінки інвестиційної привабливості проекту:

$$PP = \min n, \text{ при якому } P \cdot Q \geq I, \quad (2.1)$$

де P — ціна одиниці продукції, Q — обсяг реалізованої за аналізований період продукції.

Точка беззбитковості інноваційного проекту відображає обсяг виробництва інноваційної продукції, при досягненні якого виручка від реалізації покриває сумарні витрати на її виробництво. Розрахунок точки беззбитковості проводиться за формулою:

$$T_B = \frac{C}{P - V}, \quad (2.2)$$

де T_B — точка беззбитковості; C — постійні витрати на весь обсяг продукції (витрати, які не залежать від обсягу виробництва продукції); P — ціна одиниці продукції; V — змінні витрати на одиницю продукції (ті, які пропорційно залежать від обсягу виробництва продукції);

Приведення грошових потоків здійснюється за допомогою коефіцієнту дисконтування, що розраховується за формулою:

$$K_n = \frac{1}{(1 + r)^n}, \quad (2.3)$$

де K_n — коефіцієнт дисконтування в період (зазвичай — рік) n ; r — ставка дисконтування.

Ставка дисконтування для кредитних коштів, як правило визначається на рівні банківського проценту. Загальна формула розрахунку ставки дисконтування з урахуванням премії за ризик має вигляд:

$$r = r_f + r_p + i, \quad (2.4)$$

де r_f — безризикова процентна ставка (зазвичай дорівнює обліковій ставці Національного банку України; r_p — премія за ризик; i — відсоток інфляції (визначається на основі прогнозів).

Приведена (поточна дисконтована) вартість майбутніх грошових потоків. Відповідно дисконтовану приведену вартість грошових надходжень, що отримуються внаслідок інвестицій, можна визначити за формулою:

$$PV = \frac{P_n \cdot Q_n}{(1 + r)^n}, \quad (2.5)$$

де PV — приведена (поточна дисконтована) вартість майбутніх грошових потоків; $P_n \cdot Q_n$ — річний грошовий потік (дохід від продажу продукції), отриманий в n -й рік: де P_n — ціна одиниці продукції в n -му році; Q_n — обсяг реалізації продукції в n -му році.

Таблиця 2.9.

Показники готовності попередніх інноваційних проектів

№	Показник	2016	2017	2018
1.1.	Термін окупності інвестицій (роки)	1,65	2,4	0,9
1.2.	Точка беззбитковості (тис. грн.)	35658	38518	37265
1.3.	Коефіцієнт дисконтування	0,833	0,694	0,579
1.4.	Ставка дисконтування %	20	25	20
1.5.	Приведена вартість майбутніх грошових потоків	137,24	145,24	154,5

Отже, як видно з таблиці 2.9. терміни окупності попередніх проектів по рокам знаходяться в діапазоні від 0,9 до 2,4 роки, при цьому точка беззбитковості знаходиться на рівні 35000 тис. грн., що говорить про недовгої ефективності впроваджуваних проектів та їх невисоку рентабельність.

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу за допомогою метода експертних оцінок здійснюється в такій послідовності:

1. Формується система критеріїв та показників, що характеризують кожну складову інноваційного потенціалу по кожному із його блоків.

2. Для кожного показника встановлюється його верхнє порогове (заплановане) та фактичне значення.

3. За 5-ти бальною шкалою здійснюється експертна оцінка кожної складової в розрізі показників, які її характеризують. Кількість експертів можна визначити приблизно за формулою: $N = 0,5(3/b + 5)$, де b – допустима ймовірність помилки експертів, тобто .

В нашому випадку кількість експертів дорівнює 12 особам, тобто кількості співробітників компанії. $1 \geq b > 0$

4. За оцінками експертів розраховується середньозважені значення оцінок експертів ($x_i \beta_i$) по кожному показнику з використанням формул математичної статистики:

$$x_i \beta_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij} \beta_{ij}, \quad (2.6)$$

де x_{ij} – бал, виставлений j -м експертом за i -м показником;

β_{ij} – коефіцієнт вагомості, виставлений j -м експертом за i -м показником;

n – кількість експертів.

5. Інтегрована оцінка по кожному блоку інноваційного потенціалу визначається як сума середніх зважених оцінок експертів по кожному показнику цього блоку.

6. Експертні оцінки параметрів кожного блоку інноваційного потенціалу дають можливість визначити реальний його стан, і оформити результати моніторингу у вигляді таблиці

Розрахунок дисперсії індивідуальних бальних оцінок здійснюється за формулою:

$$\sigma^2(x_i \beta_i) = \frac{1}{n-1} \sum \left(x_{ij} \beta_{ij} - x_i \beta_i \right)^2, \quad (2.7)$$

Для визначення того, наскільки узгодженими є оцінки та думки експертів, визначаються коефіцієнти варіації:

$$V_i = \frac{\sigma(x_i \beta_i)}{x_i \beta_i}, \quad (2.8)$$

При цьому якщо значення показника коефіцієнту варіації менше 0,333, то думки експертів узгоджені; якщо ж значення показника коефіцієнту варіації більше 0,333, то думки експертів неузгоджені і необхідно проводити повторне оцінювання інноваційного потенціалу після зустрічі експертів та обговорення ними дискусійних питань [21].

Таблиця 2.10.

Загальна оцінка інноваційного потенціалу підприємства

№	Компоненти блоків	Зважена оцінка	$\sigma(x_i)$	V_i
1	2	3	4	5
1,1	Стан проекту № 1	5	0,1	0,09
1,2	Стан проекту №2	4	0,15	0,14
1,3	Стан проекту № п	4	0,16	0,15
	Підсумкова оцінка стану продуктового блоку	4	0,1	0,12
2,1	НДДКР, дослідно-експериментальні та випробувальні роботи	5	0,2	0,18
2,2	Виробництво: основне і допоміжне	3	0,6	0,55
2,3	Маркетинг та збут	4	0,35	0,32
	Підсумкова оцінка стану функціонального блоку	4	0,4	0,35
3,1	Сировина, матеріали, комплектуючі	-	-	
3,2	Площі та робочі місця, зв'язок і транспорт	5	0,2	0,18
3,3	Обладнання , установки та інструменти	4	0,5	0,46
3,4	Можливість фінансування за рахунок власних засобів	2	0,2	0,18
3,5	Забезпеченість оборотними засобами	3	0,1	0,09
3,6	Забезпечення коштами для виплати заробітної плати	3	0,2	0,18
3,7	Поточні фінансові інвестиції	4	0,1	0,09
	Підсумкова оцінка стану ресурсно-матеріального та фінансового блоку	3,5	0,2	0,20
4	Інтелектуальні активи			
4,1	Промислові зразки	2	0,1	0,09
4,2	Винаходи, патенти, ліцензії, корисні моделі, ноу-хау	5	0,2	0,18
4,3	Товарні знаки і знаки обслуговування	5	0,15	0,14
4,4	Інноваційні програми і проекти, які є закінченими і оформленими і які дали позитивні результати	4	0,14	0,13
	Підсумкова оцінка стану інтелектуальних активів	4	0,148	0,13
5	Технологічні активи			

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3	4	5
5,1	Продуктові технології	-	-	
5,2	Процесні технології	5	0,01	0,01
5,3	Базові технології	5	0,11	0,10
5,4	Ключові технології (технології диференціації)	5	0,02	0,02
5,5	Нові технології і ступінь їх освоєння	5	0,1	0,09
5,6	Інформаційні технології	5	0,05	0,05
5,7	Комунікаційні технології	5	0,1	0,09
	Підсумкова оцінка стану технологічних активів	5,0	0,1	0,06
6	Ринкові активи			
6,1	Товарна марка	4	0,2	0,18
6,2	Корпоративна марка	4	0,1	0,09
6,3	Імідж підприємства	2	0,015	0,01
6,4	Клієнтська база (кандидат в покупці, потенційний покупець, покупець і т.д.)	2	0,1	0,09
6,5	Лояльність споживачів	3	0,12	0,11
6,6	Портфель замовлень	2	0,14	0,13
6,7	Співробітництво з партнерами	2	0,1	0,09
6,8	Повторні контракти	5	0,2	0,18
6,9	Канали розподілення	5	0,1	0,09
6,1	Франшизні угоди	-	-	
6,11	Ліцензійні угоди	5	0,055	0,05
	Підсумкова оцінка стану ринкових активів	3,4	0,113	0,10
7	Організаційні активи			
7,1	Організаційна структура	4	0,2	0,18
7,2	Конфігурація: ланки, діапазон та рівні управління	4	0,1	0,09
7,3	Функції: склад та якість поділу праці	5	0,2	0,18
7,4	Якість внутрішніх, прямих та зворотних горизонтальних зв'язків	5	0,3	0,27
7,5	Якість зовнішніх мережних зв'язків з партнерами та зацікавленими групами	3	0,15	0,14
7,6	Відносини: розподіл прав та обов'язків по ланках	5	0,1	0,09
7,7	Інноваційна культура :традиції, цінності	5	0,14	0,13
7,8	Комунікаційна система	5	0,18	0,16
	Підсумкова оцінка стану організаційних активів	4,5	0,171	0,16
8	Людські активи			
8,1	Склад та компетенція керівників	4	0,01	0,01

Продовження таблиці 2.10.

1	2	3	4	5
8,2	Склад та компетенція спеціалістів	5	0,1	0,09
8,3	Склад та кваліфікація робітників	5	0,12	0,11
	Підсумкова оцінка стану людських активів	4,7	0,1	0,07
9.	Управлінські активи			
9,1	Загальне, функціональне і проектне управління	4	0,11	0,10
9,2	Система управління: планування, організація, мотивація і контроль	4	0,09	0,08
9,3	Стиль керівництва (поєднання автономності та централізації)	5	0,1	0,09
	Підсумкова оцінка стану управлінських активів	4,3	0,1	0,09
	Підсумкова оцінка стану ресурсно-нематеріального блоку	4,3	0,1	0,10
	Загальна оцінка стану інноваційного потенціалу	4,0	0,2	0,19

Розробивши всі необхідні аналізи, результати яких ми зазначили вище, ми переходимо до визначення основних проблематичних аспектів у веденні інноваційної діяльності підприємства для забезпечення інноваційної активності підприємства.

Взагалі, організація управління інноваційною діяльністю є дуже складною і клопіткою роботою. Вона вимагає уважного опрацювання таких питань як кон'юнктура ринку, потенціальні покупці і інвестори, встановлення ділових контактів з ними, проведення переговорів, підписання угод і т.д.

На підприємстві ТОВ «Конте Україна» відділ інноваційної діяльності не є цілком окремою структурою підприємства оскільки є частиною розгалуженої сітки співробітників всього підприємства, тому з мінусів даного відділу слід зазначити відсутність професійного підходу до управління інноваціями на підприємстві. Збільшення масштабів підприємства потребує створення повноцінного відділу управління інноваційною діяльністю.

Оскільки цей відділ вважається молодим, йому ще не вдалося закріпитися та показати свою економічну стійкість. Виходячи з інформації наданої вище, ми не можемо надати певні переваги інноваційної діяльності ТОВ «Конте Україна» порівнюючи з його конкурентами. А оскільки аналіз проводиться на сьогоднішній

день, то у цьому підрозділі, наведемо недоліки інноваційної діяльності підприємства.

Нестача персоналу. По-перше, на підприємстві у відділі інноваційної діяльності працюють співробітники інших підрозділів, тому задля забезпечення інноваційної активності на підприємстві необхідно збільшувати навантаження на співробітників, що негативно впливає на їх основну діяльність. Зокрема, на підприємстві нема чіткого розподілу завдань в межах відділу. На керівника відділу також припадає роль директора ТОВ «Конте Україна». Менеджер інноваційної діяльності займається підбором тендерів, аналізом інтернет ресурсів, а спеціаліст з фінансової аналітики, вивчає економічну ефективність проектів, стартапів. Обов'язки і всіх працівників відділу дуже відповідальні і громіздкі, тому на повне їх виконання не вистачає конкретних людей та часу.

Для вирішення цього питання необхідно регулярно приділяти цьому час на вищому рівні, та встановлювати детальні завдання по усуненню проблеми. Прикладом рішення такої проблеми ТОВ «Конте Україна» може бути розробка такого напрямку інноваційного розвитку на 2020 рік, що включатиме в себе розвиток цілей за рівнем потоку кадрів, щомісячну оцінку професійної придатності персоналу.

Даний недолік можна також вирішити за допомогою залучення професіоналів з інших компаній, займатися так званим «хедхантингом» для пошуку висококваліфікованого персоналу з досвідом роботи в інноваційній сфері компанії та мотивацією створення та управління власним відділом інноваційної діяльності.

Ще один корисний спосіб по залученню нових співробітників у відділ управління інноваційною діяльністю, це відкриття вакансій з оплачуваного стажування випускників вищих навчальних закладів з профільною спеціалізацією «менеджмент інноваційної діяльності», які мають навички та знання для швидкого навчання та втілення свіжих ідей, з перспективою працевлаштування та створення власної кар'єри в компанії

Всі вищеперераховані шляхи по збільшенню кількості персоналу, допоможуть налагодити досить не стабільну динаміку руху кадрів на підприємстві

Відсутність IT-направлення. На разі у компанії відсутній IT відділ, тому компанії звертається до інших фірм за послугами у цій сфері. Саме створення створення IT відділу допоможе компанії зберегти у подальшому кошти, також досягти значних економічних успіхів у співпраці з відділом інноваційної діяльності. Це дозволить поліпшити якість і швидкість надаваних послуг.

Клієнтська база. Підприємство має значну клієнтську базу оскільки є лідером ринку панчошно-шкапертяної продукції з долею ринку 30 %. Але антимонопольне законодавство [22] не дозволяє надалі розширювати ринок в цьому напрямі, тому на підприємстві помітні ознаки стагнації, оскільки будучи лідером ринку на підприємстві зменшилась інноваційна активність, а стадія життєвого циклу компанії знаходиться в зрілості, що несе ризики по слабшання конкурентних позицій та переходу до стадії завершення. Тому компанії необхідні нові стимули для розвитку та утримання конкурентних позицій.

Підприємство займає комфортну позицію адже вважає себе одним із лідерів на ринку дистрибуції. Звичайно ж, це не правильна концепція розвитку. Як було зазначено раніше, підприємство досить відоме в Україні, що означає, що у підприємства є свої резерви, непоганий статутний капітал та має хорошу репутацію. Ці фактори можуть з легкістю допомогти почати диверсифікацію виробництва продукції, та переходу на нові ринки з дистрибуції одягу, оскільки компанія володіє сильним брендом та може використовувати його для продажу нових товарів постійним клієнтам

Необхідно також розібратися яким чином підприємство здійснює свою діяльність, оскільки виробничі потужності знаходяться на території Білорусії та належать білоруській компанії «Конте СПА», отримання продукції здійснюється шляхом закупівлі через іноземну валюту у білоруської компанії, але нестабільні курси валют призвели до того, що у 2017 році компанія отримала збиток через коливання валют, що знищило всі зусилля та роботу компанії за рік, після цього

керівника підприємства було вирішено замінити, а в ціну товару було включено курсові ризики. Таким чином в 2018 році компанія змогла знову вийти на минулий рівень прибутковості за рахунок операційної діяльності, а також курсового прибутку.

Отже, проаналізувавши показники рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової активності, а також розібравши основні недоліки ведення інноваційної діяльності підприємства ми бачимо, що ТОВ «Конте Україна» потребує розробки певних шляхів інноваційного розвитку підприємства аби вийти на новий рівень ефективного функціонування, з метою збільшення максимізації прибутку, утримання конкурентних позицій, та підняття рівня привабливості підприємства для потенційних інвесторів та акціонерів.

Комунікація і взаємодію з клієнтом. Кінцевий покупець ніколи не був для підприємства на першому місці в розрізі комунікації, оскільки все своє існування, компанія використовувала стратегію протаскування, і займалася розвитком каналів збутів через посередників, але наразі, ситуація призводить до того, що цього недостатньо для утримання конкурентних позицій, і на фоні загрози конкурентів які використовують масовий маркетинг, компанії необхідно перепрофілювати свій вектор на комунікацію з кінцевими споживачами, створенню відділу маркетингу, використання соціальних мереж і т.д.

Мотивація персоналу. Незважаючи на існуючу систему стимулювання праці на підприємстві, вона не має ключового ефекту для мотивації працівників до втілення нових ідей. Тому було проведено опитування серед працівників підприємства стосовно грошової мотивації на підприємстві.

Стимулювання праці - це зовнішнє спонукання до активності, ефективність якого залежить від відповідності пропонованих благ (стимулів) потребам працівника.

Для аналізу системи стимулювання праці персоналу було проведено опитування працівників підприємства ТОВ «Конте Україна».

Всього в опитуванні брали участь 34 респондента. Працівникам було запропоновано оцінити систему стимулювання праці по ряду показників.

Максимальний бал оцінки - 10. Результати опитування представлені у вигляді таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

Оцінка системи стимулювання праці працівниками ТОВ «Конте Україна»

Показник	Максимальний бал	отриманий бал	Отриманий результат (%)
Оклад	10	184	68
Премії (розмір)	10	165	59
Премії (справедливість)	10	135	61
Навчання за рахунок організації	10	58	28
Медичне страхування	10	196	84
Харчування	10	96	36
Додаткові пільги	10	158	69

Аналіз системи стимулювання праці персоналу показав, що:

- система стимулювання праці на підприємстві побудована не ефективно;
- розмір окладу і премій оцінюється працівниками не високо;
- працівники високо оцінюють в системі соціальних пільг медичне страхування, але організацію харчування - і навчання за рахунок організації - вкрай низько. Додаткові пільги надаються лише тільки керівникам підприємства, а працівникам нижчої ланки не надаються зовсім;
- досить низьку оцінку працівників отримала справедливість преміальної винагороди на підприємстві. Преміальний відсоток був встановлений генеральним директором і не змінювався вже кілька років. Також працівники не розуміють системи розподілу премій на підприємстві.

Отже, підприємству необхідно передивитися свої погляди на стимулювання інноваційної активності на підприємстві, та створити новий самодостатній інноваційний відділ який зможе ефективно керувати викликами ринку, а також

переробити систему матеріального стимулювання на підприємстві за рахунок збільшення значущих для працівників пільг та набонок .

2.3 Оцінка конкурентоспроможності підприємства

У попередніх підрозділах дипломної роботи ми визначили господарсько-економічну характеристику ТОВ «Конте Україна», а також дослідили інноваційну активність на підприємстві підприємства. Наступним кроком, ми проведемо оцінку конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Конте Україна», на основі ключових показників діяльності підприємства, а також аналізу головних конкурентів компанії. У цьому підрозділі ми проведемо аналіз рентабельності підприємства. Виявимо показники ліквідності ТОВ «Конте Україна». Також, ми проаналізуємо показники фінансової та ділової активності підприємства.

Технологічні особливості панчішно-шкарпеткової продукції істотно не зміняться. Провідними напрямками конкуренції будуть: якість фарбування і відповідність кольору вимогам ринку (моді), ціна, а також якість і оригінальність упаковки і реклами. Тобто конкуренція посилюватиметься зі збільшенням виробничих потужностей, загальним підвищенням середнього рівня технологій виготовлення, зростанням ефективності маркетингової політики і обсягів імпорتنих поставок.

Іноземні виробники, в тому числі й ТОВ «Конте Україна», в даний час не здійснюють активної маркетингової підтримки своїх виробів, головним чином в силу нестабільності положення в Україні. Виробники поки не проводять цілеспрямованої маркетингової політики, так як не опанували принципами маркетингової діяльності та (або) не мають необхідних для цього коштів. Таким чином, на українському ринку панчішно-шкарпеткової продукції існує маркетинговий вакуум. В результаті обсяг продукції, пропонованої до реалізації на ринку України формується стихійно. Все залежить від цін, умов поставок та оплати, географічного положення і т.д.

В даний час на українському споживчому ринку є ряд особливостей. В силу політичної, економічної та соціальної нестабільності, він знаходиться в нестійкому положенні. Різко впав рівень життя, а отже, і купівельна спроможність широких верств населення.

Негативним фактором для іноземних компаній є валютні коливання. Це допомагає українським компаніям намагатись витіснити конкурентів. В далекому вже 2009 році зростання виробництва панчішно-шкарпеткової продукції в країні виросло на 71 %. Що, не завадило однак, шкарпеткам завезеним з Китаю, Польщі, Білорусі або Туреччини зайняти частку в 76 % від всіх проданих в Україні. Однак, в 2016-2018 в українських фабрикантив можливостей стало більше за рахунок подорожчання імпорту, а головними конкурентами є усядисущі опоненти з КНР [23].

Конкуренція зі зростаючим китайським імпортом турбує. Але у ТОВ «Конте Україна» є свої переваги. Головне - це близькість до споживача, що дозволяє оперативно реагувати на зміну попиту. У продажі панчішно-шкарпеткової продукції важлива підтримка повного асортименту продукції бренду в місцях роздрібного продажу.

Тенденція розвитку ринку панчішно-шкарпеткових виробів складається досить успішно. Високий попит на цю продукцію з боку масового покупця забезпечує розвиток сфери виробництва. За прогнозними даними, в подальшому ринок буде розвиватися відповідно до темпів зростання попередніх років: по 8-10 % на рік, що говорить про стабільне становище панчішно-шкарпеткових виробів на ринку товарів і послуг [24].

Для аналізу конкурентоспроможності необхідно розуміти в якому позицію займає підприємство та які існують загрози та можливості для нього. На практиці часто рішення про можливі дії і програмах підприємства приймаються в умовах обмежених ресурсів: тимчасових, адміністративних, матеріальних і фінансових. В такому випадку дуже важливо правильно розподілити ресурси для досягнення поставлених цілей бізнесу з урахуванням пріоритетності та ефективності. У цьому

може допомогти SWOT-аналіз, метою якого є визначення та вивчення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз ринку.

Таблиця 2.12.

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Конте Україна»

<div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє середовище</div>	Можливості 1. Розширення мережі збуту за допомогою створення фірмових магазинів 2. Збільшення об'єму покупки на покупця за допомогою акцій, спец пропозицій, активних продажів. 3. Вдосконалення інноваційної діяльності підприємства	Загрози 1. Наплив дешевої продукції з інших країн 2. Валютні коливання. 3. Зміна уподобань споживачів, зміна моди та потреб до асортименту підприємства 4. Нестабільність економіки 5. Схильність до впливу зміни законодавства і регулятивних заходів.
Сильні сторони 1. Пізнаваність продукції «КОНТЕ» на ринку України 2. Співвідношення якості-ціна на високому рівні 3. Сильна мережа дистрибуції 4. Широкий асортимент продукції. 5. Власна система багатоступеневого контролю якості. 6. Займає одну з найбільших часток на ринку України.	«СІМ» 1. Можливість реалізації успішної мережі власних фірмових магазинів 2. Досвід роботи та репутація бренду дозволяє отримати значний інвестиційний потенціал	«СІЗ» 1. Втрата постійних клієнтів у зв'язку з появою нових конкурентів. 2. Не використання коштів на розвиток та розширення інноваційного відділу підприємства.
Слабкі сторони 1. Маркетинговий відділ на підприємстві на етапі створення. 2. Надзвичайно мала кількість фірмових магазинів на території України. 3. Відсутність інвестування в маркетинг за винятком мінімально необхідних засобів на розміщення реклами. 4. Низький рівень підтримання баз даних компанії, відсутність їх аналізу	«СЛМ» 1. Розробка глобальної системи комунікації з великою кількістю клієнтів. 2. Зменшення витрати на оплату праці	«СЛЗ» 1. Валютні коливання можуть впливати на величину прибутку 2. Дешева продукція із-за кордону здатна зменшити об'єми продажів компанії 3. Слабка ланка в сфері просування з використання новітніх технологій

Аналіз показників було проведено на основі усного опитування спеціалістів підприємства та їх уявлення про позицію підприємства на ринку та його можливостей и загроз.

Як можна побачити з таблиці підприємство має як сильні сторони так і слабкі ланки. Головною перевагою підприємства над конкурентами є сильний бренд, який асоціюються з якісною панчішною продукцією, але у компанії відсутня пізнаваність стосовно іншої їх продукції. Оскільки в компанії відсутній відділ маркетингу, це не дає можливості в повній мірі використовувати можливості компанії відносно просування нової продукції, тому в першу чергу необхідно сконцентруватися на .

Отже, зробивши SWOT-аналіз можна дійти до висновку, що компанія «Конте Україна» володіє значним потенціалом можливостей, який відкривається при сприянні зовнішнього та внутрішнього середовищ. Найсильнішими сторонами підприємства є багаторічний досвід роботи на ринку та наявність достатньої кількості власних коштів. Слабкими сторонами даного підприємства є неефективне використання інновацій та відсутність суттєвої орієнтації у відділі інноваційної діяльності.

Першим кроком, ми проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «Конте Україна»

Таблиця 2.13.

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Конте Україна»

Показник	Позначення	Формула	2016	2017	2018
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	ROA	$(\text{ЧП/ВБ}) * 100$	5 %	4,4 %	4,8 %
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	ROE	$(\text{ЧП/Власний капітал}) * 100 \%$	10,4 %	11,4 %	11 %
Коефіцієнт рентабельності продажу	ROS	$(\text{ЧП/ЧД від реалізації продукції (виручка)}) * 100 \%$	24,7 %	20,8 %	18,6 %

Коефіцієнт рентабельності активів підприємства (ROA) характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Він розраховується за формулою:

$$ROA = \frac{ЧП}{ВБ}, \quad (2.9)$$

де ЧП – чистий прибуток (збиток);

ВБ – валюта балансу.

Для прикладу розрахуємо значення коефіцієнту за 2016 р.:

$$ROA_{2016} = \frac{6029 \text{ тис.грн}}{120284,5 \text{ тис.грн}} \times 100 \% = 5 \%$$

Відповідно $ROA_{2017} = 4,4 \%$; $ROA_{2018} = 4,8 \%$. З проведених розрахунків, можемо зробити висновок, що підприємство є низькорентабельним. У 2017р. підприємство мало кризове становище і тому значення цього показника є найнижчим. Причиною зниження цього коефіцієнта був ріст витрат на виробництво і реалізацію продукції, а також іншою причиною такого значення було падіння загального обсягу продажів.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу (ROE) показує відношення чистого прибутку в порівнянні з власним капіталом організації. На відміну від показника «рентабельності активів», даний показник характеризує ефективність використання не тільки капіталу (або активів) організації, а тільки той його частини, яка належить власникам підприємства.

Даний показник може бути розрахований за формулою:

$$ROE = \frac{ЧП}{(ВК_{п.з.п} + ВК_{к.з.п})/2}, \quad (2.10)$$

де ЧП – чистий прибуток (збиток);

$ВК_{п.з.п.}$ – власний капітал на початок звітного періоду;

$ВК_{к.з.п.}$ – власний капітал на кінець звітного періоду

Для прикладу розрахуємо значення коефіцієнту за 2018 р.:

$$ROE_{2018} = \frac{4561 \text{ тис.грн}}{41921,5 \text{ тис.грн}} \times 100 \% = 11 \%$$

Відповідно значення коефіцієнту за 2016-2017 рр. виглядають:

$$ROE_{2016} = 10,4 \%;$$

$$ROE_{2017} = 11,4 \%$$

Підприємство в період 2016-2018 рр. показало достатню рентабельність власного капіталу. Наші показники за проаналізований період, ілюструють хороший стан підприємства

Коефіцієнт Рентабельності продажу (ROS) - є одним з найважливіших показників ефективності діяльності компанії. Цей коефіцієнт показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, він ілюструє скільки коштів залишається в підприємства після покриття собівартості продукції. Даний коефіцієнт розраховується за формулою:

$$ROS = \frac{\text{ЧП}}{\text{ЧД від реал.}}, \quad (2.11)$$

де ЧП – чистий прибуток (збиток);

ЧД від реал. – чистий дохід від реалізації продукції.

Згідно з розрахунками отримаємо наступні значення:

$$ROS_{2016} = 24,7 \%;$$

$$ROS_{2017} = 20,8 \%;$$

$$ROS_{2018} = 18,6 \%$$

За період 2016-2018 рр., на жаль, ми спостерігаємо негативну тенденцію до зменшення коефіцієнта рентабельності продажу. Зменшення цього показника свідчить про спадання ефективності господарської діяльності підприємства. Іншими словами ми бачимо тенденцію до спадання залишкової суми в підприємства після покриття собівартості продукції.

Наступним кроком, ми визначимо показники ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($K_{a.l.}$) характеризує негайну готовність підприємства ліквідувати короткострокову заборгованість. Рекомендоване значення повинно бути більшим за 0,3.

Значення 2016 року: $K_{a.l.} = 0,07$.

Значення 2017 року: $K_{a.l.} = 0,08$.

Значення 2018 року: $K_{a.l.} = 0,19$.

Таблиця 2.14.

Аналіз показників показників ліквідності ТОВ «Конте Україна»

Показники	Формула для розрахунку	Рекомендов. значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові активи/ Поточні зобов'язання	>0,3	0,07	0,08	0,19
Коефіцієнт швидкої ліквідності	Оборотні активи-Запаси/ Поточні зобов'язання	>0,7	0,58	0,54	1,41
Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотні активи/ Поточні зобов'язання	1,5-2,5	0,63	0,57	1,46
Чистий оборотний капітал, тис. грн	Поточні активи - Поточні зобов'язання	→max	-5135	-6024	3224

В період 2016-2018 рр. ми бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності не знаходиться у межах норми, що означає, що ТОВ «Конте Україна» не може негайно погасити свої короткострокові зобов'язання. Проте, ми спостерігаємо тенденцію до повільного, але все таки зростання даного показника.

Перелік та розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Конте Україна» представлений у вигляді структурної таблиці

Таблиця 2.15.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Конте Україна»

Показники	Формула для розрахунку	Рекомендов. значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал/ Валюта балансу	>0,6	0,46	0,38	0,47
Коефіцієнт фінансової залежності	Сума пасивів/ Власний капітал	≤ 2	2,2	2,6	2,1
Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал/(Довгострокові зобов'язання, короткострокові зобов'язання)	>1	0,84	0,64	0,9

Коефіцієнт фінансової залежності розрахуємо за наступною формулою :

$$K_{\text{ф.з.}} = \frac{\sum_{\text{пас.}}}{\text{ВК}}, \quad (2.12) ,$$

де $\sum_{\text{пас.}}$ – сума пасивів);

ВК – Власний капітал.

Згідно з розрахунками отримаємо наступні значення (див. табл. 2.12):

$$K_{\text{ф.з.2016}} = 2,2;$$

$$K_{\text{ф.з.2017}} = 2,6;$$

$$K_{\text{ф.з.2018}} = 2,1.$$

Коефіцієнт фінансової стабільності ($K_{\text{фінанс.}}$) – індикатор фінансової стійкості, який говорить про здатність компанії відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника

вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожну гривню зобов'язань компанії. Нормативне значення показника має бути більшим за одиницю .

В період 2016-2018 рр. ми бачимо, що коефіцієнт абсолютної ліквідності не знаходиться у межах норми, що означає, що ТОВ «Конте Україна» не може негайно погасити свої короткострокові зобов'язання. Проте, ми спостерігаємо тенденцію до повільного, але все таки зростання даного показника.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує, яку частину поточних зобов'язань підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних коштів – грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості

Проаналізувавши коефіцієнти фінансової стабільності за період 2016-2018рр., можемо зазначити, що в основному, вони не відповідають бажаній нормі, проте, вони також не знаходяться на катастрофічному рівні. Показники за 2016-2017 рр відображають недостатню кількість резервів для підвищення ефективності підприємства за рахунок залучення позикових коштів. Однак у 2018 році підприємство є достатньо фінансово-стабільним. Рівень фінансових ризиків знаходиться на прийнятному рівні.

$$2016 \text{ р. : } K_{\text{фінанс.}} = 0,84;$$

$$2017 \text{ р. : } K_{\text{фінанс.}} = 0,64;$$

$$2018 \text{ р. : } K_{\text{фінанс.}} = 0,91.$$

Отже, показник автономії в період 2016-2018 рр. не є задовільними. Це означає, що використовується недостатня частка активів, тобто підприємство є фінансово залежним, та не надає 100 %-ву гарантію погашення заборгованостей. Найкраще значення даного показника ми спостерігаємо у 2018 році. Порівнюючи показник 2017-2018 рр. можна побачити тенденцію до зростання показника автономії.

Розрахуємо показники конкурентоспроможності для підприємства ТОВ «Конте Україна», а також коефіцієнт конкурентоспроможності за 2017 та 2018 рік для порівняння його динаміки

Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1 \text{ ПП} \quad (2.13),$$

$$2016: EB = 0,31 * 0,75 + 0,19 * 65,9 + 0,4 * 132474,2 + 0,1 * 1586,5 = 53161,08$$

$$2017: EB = 0,31 * 0,74 + 0,19 * 60,8 + 0,4 * 135025,6 + 0,1 * 1587,03 = 54180,7$$

$$2018: EB = 0,31 * 0,72 + 0,19 * 31,7 + 0,4 * 138172,82 + 0,1 * 2107,4 = 55486,1$$

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\Phi C = 0,29 KA + 0,2 KP + 0,36 KJ + 0,15 KO \quad (2.14)$$

$$2016: 0,29 * 0,021 + 0,2 * 1,006 + 0,36 * 0,03 + 0,15 * 58,7 = 9,02$$

$$2017: 0,29 * 0,019 + 0,2 * 1,726 + 0,36 * 0,08 + 0,15 * 54,32 = 8,53$$

$$2018: 0,29 * 0,028 + 0,2 * 1,33 + 0,36 * 0,032 + 0,15 * 29,7 = 4,75$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$EZ = 0,37 RP + 0,29 K3 + 0,21 KM + 0,14 KP \quad (2.15),$$

$$2016: 0,37 * 3,97 + 0,29 * (-0,82) + 0,21 * 0,25 + 0,14 * 0,14 = 1,3$$

$$2017: 0,37 * (-2,62) + 0,29 * (-0,84) + 0,21 * 0,34 + 0,14 * 0,17 = -1,12$$

$$2018: 0,37 * 3,22 + 0,29 * (-0,77) + 0,21 * 0,37 + 0,14 * 0,22 = 1,08$$

Завершальним етапом оцінювання є розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$KKO = 0,15 EP + 0,2 \Phi C + 0,23 EZ + 0,33 KT. \quad (2.16)$$

$$2017: 0,15 * 54180,7 + 0,2 * 8,53 + 0,23 * (-1,12) + 0,33 * 11 = 8132,18$$

$$2018: 0,15 * 55486,1 + 0,2 * 4,75 + 0,23 * 1,08 + 0,33 * 10 = 8327,41$$

Таблиця 2.16.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Конте Україна»

Показник	2016	2017	2018
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
1.1. (РВ) Показник витрат на одиницю продукції	0,75	0,74	0,72
1.2. (Ф) Фондовіддача	65,9	60,8	31,7
1.3. (РТ) Рентабельність продукції	132 474,20	135 025,60	138172,82
1.4. (ПП) Показник продуктивності праці	1 586,5	1 587,03	2 107,40
Фінансовий стан підприємства			
2.1. (КА) Коефіцієнт автономії	0,021	0,019	0,028
2.2. (КП) Коефіцієнт платоспроможності	1,006	1,726	1,325962094
2.3. (КЛ) Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,032
2.4. (КО) Коефіцієнт оборотності обігових коштів	58,7	54,32	29,73892843
Ефективність організації збуту та просування товару			
3.1. (РП) Рентабельність продаж	3,97	-2,62	3,22
3.2. (КЗ) Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	-0,82	-0,84	-0,77
3.3. (КМ) Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	0,25	0,34	0,37
3.4. (КР) Коефіцієнт ефективності рекламних засобів стимулювання збуту	0,14	0,17	0,22
Конкурентоспроможність товару			
4.1. (КТ) Якість товару	10	11	11

Отже, порівнюючи конкурентоспроможність підприємства «Конте Україна» за коефіцієнтом конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що вона в 2018 році, порівняно з 2017 збільшилась та є на високому рівні.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи було розглянуто господарсько-економічну характеристику ТОВ «Конте Україна». Було проаналізовано організаційну структуру підприємства, плинність кадрів, маркетингову та логістичну складові та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства в період 2016-2018 років продемонстрували як позитивну, так і негативну динаміку. Все це є наслідком нестабільної політичної та економічної ситуації в країні, а саме валютних коливань та зменшення купівельної спроможності. Діяльність підприємства з реалізації продукції було проаналізовано як недостатньо прибутковою. В 2018 році підприємство вийшло на показники прибутковості в порівнянні з 2017 роком. Чистий дохід від реалізації продукції показав аналогічні зміни. Також, було оцінено сильні та складні сторони підприємства за допомогою SWOT- аналізу.

До того ж, були визначені слабкі сторони ведення інноваційної діяльності підприємства, а саме нестача персоналу, відсутність повноцінного відділу управління інноваціями, відсутність ІТ-направлення, комунікація та взаємодія з клієнтом, а також мотивація персоналу. Також було проведемо дослідження конкурентного середовища для виявлення передумов впровадження інноваційного розвитку. Діагностика показала, що ТОВ «Конте Україна» перевершує своїх конкурентів за такими аспектами як: частка ринку, організаційна культура, стиль правління, широта асортименту, система організації збуту, та фінансові можливості підприємства.

У заключному третьому підрозділі відбувся аналіз показників рентабельності, ліквідності, ділової активності та фінансової активності. Коефіцієнт рентабельності за 2018 склав 4,8 %, а в 2017 році – 4,4 %. Це означає, що підприємство є низькорентабельним. У 2017р. підприємство мало кризове становище і тому значення цього показника є найнижчим. Проте, у 2018 р. бачимо зростання рентабельності відносно показника попередніх років. ТОВ «Конте

Україна» в період 2016-2018 рр. показало достатню рентабельність власного капіталу. Найкращим показник рентабельності власного капіталу ми спостерігаємо у 2017 році: $ROE_{2016} = 11,4 \%$ Коефіцієнт швидкої ліквідності Протягом 2016-2017 рр., на жаль, не знаходиться в межах норми. Однак, у 2017 році він дорівнював 1,41. Це означає, що цьому році у підприємства була достатня кількість ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Чистий оборотний капітал у 2018 році склав 3224 тис. грн. Наявність у підприємства значної кількості робочого капіталу за 2017 р. означає не лише його здатність сплатити власні поточні борги, а й наявність можливостей для розширення діяльності та інвестування. Коефіцієнти фінансової стабільності за період 2016-2018 роках не відповідають бажаній нормі, проте, вони також не знаходяться на катастрофічному рівні. В 2018 році підприємство є достатньо фінансово-стабільним, доказом цього є те що у минулому році на кожен гривню зобов'язань компанії ТОВ «Конте Україна» припадало 0,91 гривні власного капіталу

Результатом проведення аналізу та оцінки всіх показників стала необхідність розробки певних шляхів інноваційного розвитку підприємства для покращення Конкурентних позицій на ринку, оскільки незважаючи на сильну позицію підприємства в конкурентному середовищі, спостерігаються ознаки стагнації та зупинки розвитку, що в сумі з новими загрозами для галузі можуть призвести до втрати підприємством своїх лідируючих позицій, тому на підприємстві необхідно провести ряд заходів та реалізувати низку нових проєктів для збільшення своєї інноваційної активності, тим самим укріпивши свою конкурентну позицію.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Обґрунтування проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок інноваційної активності

Оскільки в минулому розділі було зазначено, що компанія Конте Україна займає лідируючу позицію в Україні на ринку панчошно-шкапертяної продукції, там має долю ринку 30 %, що забезпечується сильним брендом, якістю продукції, розумним цінам та об'ємами продукції представленої в більшості торгових точок в Україні, тому проекти які будуть направлені на збільшення конкурентоспроможності будуть направлені на укріплення позицій компанії на ринку та розвитку та розширення компанії за рахунок диверсифікації та розвитку на інших ринках.

Для ефективного управління інноваційними процесами на підприємстві необхідно сформулювати таку структуру координації на підприємстві яка б була найбільш ефективною в умовах конкретного підприємства.

Оскільки наразі на підприємстві не існує ніякої інноваційної структури доречним для забезпечення зростання інноваційної активності на підприємстві буде створення нової структури, яка б дозволила ефективно координувати дії всіх підрозділів на період розробки інноваційних проектів.

Матрична форма організації інноваційного процесу на підприємстві - це найпоширеніша різновид інтеграційної форми. Її суть полягає в тому, що поряд з традиційними функціональними і виробничими підрозділами створюються тимчасові проектні цільові групи на чолі з керівником проекту, які виконують функцію координації. При прийнятті чергового інноваційного рішення керівник проекту створює цільові підрозділи, куди на час здійснення проекту запрошуються фахівці з різних підрозділів компанії. При цьому вони перебувають у подвійному підпорядкуванні: як керівнику проекту, так і начальнику свого

підрозділу. Проте в даному випадку не виникає конфлікту співпідпорядкованості, так як існує абсолютно чіткий поділ функцій кожного керівника. Керівник проекту визначає завдання, необхідні для виконання рішення вищого керівництва, а функціональні та лінійні керівники виконують функції організації, розподіляючи обов'язки, та здійснюють поточний адміністративний контроль над усім ходом робіт [28].

Саме такої форми організації інноваційної діяльності потребує компанія ТОВ «Конте Україна», оскільки вона дозволить використовувати потенціал існуючих співробітників компанії в межах їх функціональних підрозділів, але тим самим координацією і організацією інноваційного процесу для досягнення цілей проекту покладено на новостворений відділ управління інноваційною діяльністю компанії.

Особливими цілями організування інноваційної діяльності на підприємстві є:

- припинення спаду виробництва;
- оновлення номенклатури продукції, що випускається;
- підвищення її конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках;
- створення нових робочих місць;
- збереження науково-технічного потенціалу [28].

Графічно зображену структуру нової організаційної форми управління інноваційними проектами можна побачити на рисунку 3.1.

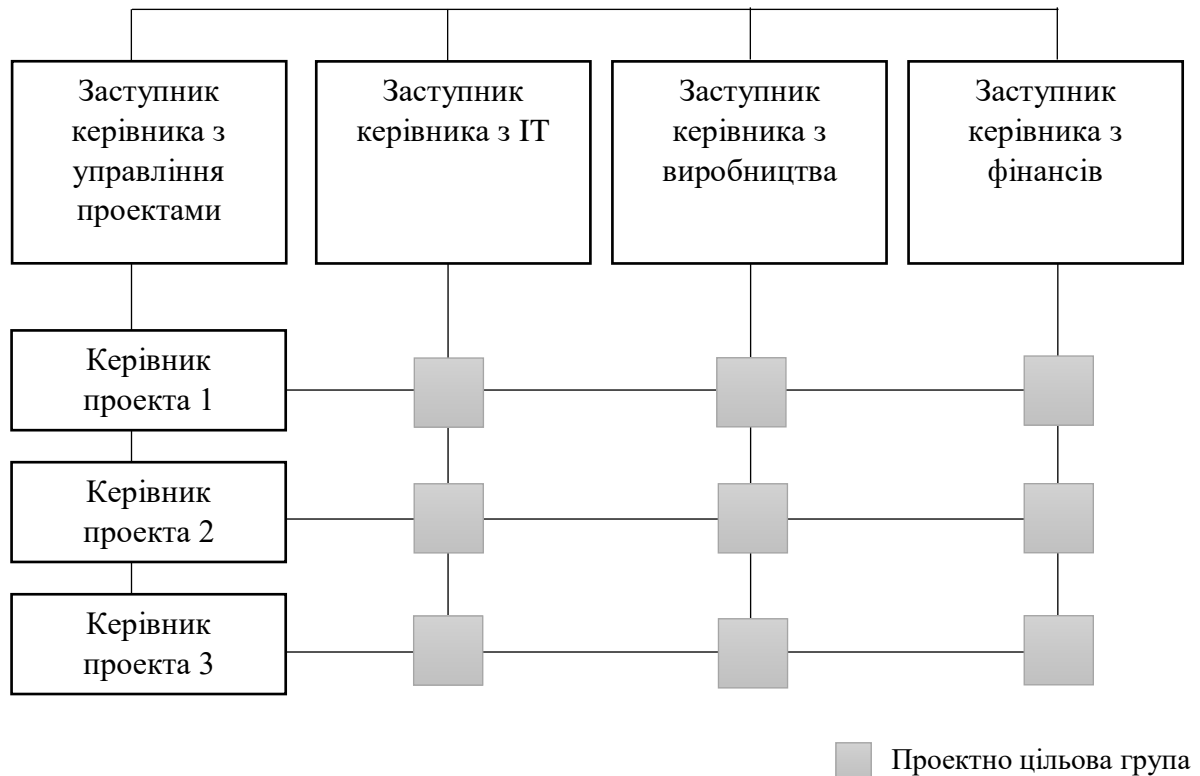


Рис. 3.1. Матрична структура організації інноваційної діяльності

Тенденції розвитку підприємств, що займаються дистриб'юторською діяльністю продукції вказують на те, що для того, щоб підприємства були конкурентоспроможними, їм необхідно активно використовувати нові та сучасні технології в роботі з клієнтами. У цьому аспекті мова йде про широкий набір функцій, який повинен бути забезпечений як «звичайними» інтернет-сайтами, так і сайти, оптимізовані для мобільних пристроїв і насамперед мобільних додатків. До таких функцій відносяться: онлайн перегляд продукції, відстеження цін, електронна комерція, відгуки споживачів і так далі.

Аналізуючи сучасний стан компаній, що ведуть дистриб'юторську діяльність, ми спостерігаємо, що на сьогоднішній день створення інтернет-сайтів, оптимізованих для мобільних пристроїв є економічно не вигідним рішенням. Вірним вектором розвитку є розробка сучасних спеціальних мобільних додатків які здатні забезпечити просування продукції та утримання існуючих клієнтів, не будучи надмірно нав'язаним та які дають реальні переваги для клієнта в порівнянні з конкурентами.

Отже, маючи реальні показники конкурентної позиції на ринку, а саме 30 % ринку панчішно-шкарпеточної продукції, та 13% ринку продажу одягу та взуття, нова інноваційна стратегія повинна будити направлена на утримання ключових клієнтів, та розширення за їх рахунок долі на інших ринках. Таким чином новий проект повинен забезпечити інтерес споживачів до постійного використання продукції ТОВ «Конте Україна» .

Таким рішенням може стати розробка електронного додатку на базі заснування так званого «Conte Club», що найбільше нагадує Sam`s Club від Walmart [29].

Отже, принцип роботи Конте Клуб буде заключатися в тому що клієнти продукції Конте матимуть можливість приєднатися до закритого клубу постійних споживачів, на основі підписки з періодичною оплатою членського внеску в розмірі 140 грн на рік. В свою чергу членство в клубі буде давати покупцям такі переваги як:

1. Отримання всієї продукції компанії за зниженою ціною (постійна знижка -5 %)
2. Доступ до клубних акцій та розпродажів
3. Отримання індивідуального дисконту для використання в фірмових магазинах
4. Постійний доступ до інформації про новинки та акції
5. Можливість замовити товар на суму від 250 грн з безкоштовною доставкою

В свою чергу компанія отримає такі переваги від реалізації проекту:

1. Постійну базу клієнтів які будуть купувати виключно продукцію Конте
2. Можливість поширювати новий товар через постійних покупців класичної продукції
3. Платформу для реалізації комунікації з безпосередніми покупцями
4. Зменшення впливу посередників

Передумови до реалізації проекту:

1. Компанія зменшила собівартість продукції в середньому на 18 % [30]
2. Реалізація проекту дозволить продавати продукцію на пряму без посередників, таким чином відсоток посередника буде використано в якості знижки/акції для члена клубу
3. Перехід компанії від B2B до B2C бізнес моделі

В розробці додатку головну роль буде грати UI дизайн, тому для початку було розроблено інтуїтивно зрозумілий та кольорово гармонічний логотип проекту рис 3.2.



Рис 3.2. Приклад логотипу “Conte Club”

Для реалізації проекту “Conte Club” необхідно створити мобільний додаток який буде поширюватися як через AppStore так і через PlayMarket, а також веб-сайт для роботи через комп’ютер. Мобільний додаток дає можливість використовувати дисконт у фірмових магазинах а також мати доступ до магазину в не залежності від місця знаходження, що сприяє спонтанним покупкам. Веб версія необхідна для тих споживачів які не мають можливості користуватися додатком на смартфоні, або ж використання комп’ютера для них зручніше та надійніше.

Напрямки, на які необхідно звернути увагу при створенні додатку та веб ресурсу:

1. Розробка автоматичного та простого оновлення додатку.
2. Підтримка принаймні трьох різних мов, установка параметрів дати/часу.
3. Легка навігація, та економічне енергоспоживання при використанні.
4. Продуктивність програми - завантаження пам'яті і системи.
5. Стрес-тест програми - перевірка реакції програми на непередбачувані дії: хаотичне натискання кнопок, різке від'єднання від мережі або вимикання.
6. Підтримка всіх пристроїв і платформ - додаток має адекватно працювати на всіх видах пристроїв, для яких він був створений, враховуючи різний розмір екрану, різні оперативні системи і т.д.

Етапи розробки мобільного застосування:

1. Визначення соціально-демографічного показника аудиторії і маркетингових завдань.
2. Визначення найбільш підходящої платформи, на якій відбудеться запуск мобільного додатку.
3. Розробка концепції мобільного застосування та механізму залучення аудиторії.
4. Формування технічного завдання з урахуванням побажань клієнта.
5. Проекція ефективного інтерфейсу.
6. Формування остаточного дизайну.
7. Тестування на предмет можливих помилок.
8. Реєстрація в необхідних магазинах мобільних додатків.
9. Реліз мобільного додатку, розміщення програми в магазині (IOS та Andorid).

Таблиця 3.2.

Основні аспекти створення проекту «Conte Club»

Назва аспекту	Характеристика
Мета	Утримання існуючих споживачів та розширення збуту диверсифікованої продукції
Характеристика	Проект буде реалізовано через мобільний додаток та веб-сайт. Даний додаток включатиме в себе всю інформацію про продукцію компанії, ціну продукції, акції, знижки, місцезнаходження торгових точок, спеціальні пропозиції. Додаток дає можливість формувати продуктовий кошик, робити замовлення товару з доставкою
Реалізація	Мобільний додаток, Веб-сайт
Конкуренція	На українському ринку не існує аналогів подібній системі, або існує в неповній формі.
Складові інвестиції	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створення програмного забезпечення. 2. Найм кваліфікованого персоналу розробки та технічного обслуговування 3. Найм персоналу, що відповідатиме за наповнення додатку; 4. Тестування продукту 5. Просування продукту
Склад команди для розробки	Створення технічної частини проекту буде здійснюватися через зовнішню організацію, тому кадровий склад спеціалістів буде залежати від неї, в нашу черг за реалізацію проекту буде відповідати новостворений відділ з управління інноваційною діяльністю
Переваги реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> – Зручна презентація товарного асортименту. – Економія споживачів на використанні акцій в середні клубу. – Економія часу при виборі та оцінці продукції. – Зручність у використанні. – Наявність актуальної продукції дилерської мережі. – Можливість створення нового каналу збуту використовуючи вбудовану систему реклами інших мобільних програм. – Скорочення чисельності персоналу, що призведе до зменшення витрат на заробітну плату. – Підвищення якості обслуговування клієнтів – Доступніший спосіб залучення нових клієнтів.

Звичайно, щоб отримати якісний продукт - мобільний додаток - недостатньо просто ідеї. Важливо зробити його зручним, швидким, безпечним, зрозумілим і стабільно працюючим. Особливо це стосується додатків, взаємодіючих з інтернетом.

Однак, перед розробкою самого проєкту необхідно зробити реєстрацію додатку в необхідних магазинах мобільних додатків.

Політика Apple прямо забороняє будь-які шляхи поширення додатку крім як через AppStore. При співпраці з Android-додатком, існує можливо поширювати його прямо з сайту, проте аудиторія GooglePlay дозволяє домогтися набагато більшої кількості завантажень. Крім того, деякі Android-пристрої дозволяють встановлювати додатки тільки з GooglePlay.

Існує певна загроза яка полягає в новому законі президента США Дональда Трампа, яка забороняє співробітництво американських компаній з китайською компанією Huawei [31], що значно вплине на користувачів цієї компанії, та не дозволить їм завантажувати додатком через GooglePlay, але оскільки додаток розповсюджується безкоштовно, то доречно розмістити відкритий APK файл в мережі та допомагати користувачам Huawei встановлювати його в обхід офіційним магазинам, сам файл доречно буде розмістити у веб-версії сайту.

Розробка мобільного додатку займе 10 тижнів: протягом першого тижня відбуватиметься проектування інтерфейсу додатку, далі протягом 4 тижнів відбувається програмування мобільного додатку на iOS і на Android, після цього три тижні будуть необхідні для програмування серверної частини проєкту і один тиждень для тестування.

Паралельно з створенням додатку будуть працювати веб-спеціалісти які будуть створювати відповідний сайт, який буде відповідати можливостям додатку, та синхронізуватися з ним. На його піде 4 тижні, але необхідно розробляти його паралельно з додатком, тому краще розбити процес розробки на декілька етапів для координації з розробниками додатку, та повної сумісності обох продуктів.

Створення програмного забезпечення буде відбуватися через стороною фірму яка надає послуги зі створення корпоративних ІТ продуктів.

Таблиця 3.3.

**Етапи розробки та початкові витрати щодо створення
мобільного додатку**

Етап	Тривалість	Вартість, грн.
Розробка наповнення додатку та можливих пропозицій	1 день	5000
Візуалізація асортименту продукції	2 дні	15600
Проектування інтерфейсу додатку	2 тиждень	26800
Програмування мобільного додатка на iOS	4 тижні(паралельно)	89100
Програмування мобільного додатка на Android	4 тижні(паралельно)	59600
Програмування серверної частини проекту	3 тижні	32500
тестування	1 тиждень	15000
технічна підтримка	протягом проекту	21000
просування	протягом проекту	35000
Створення веб-сайту	протягом проекту	40000

Отже, за підсумком вартість реалізації проекту (розробка концепції клубу, створення мобільного додатку під дві платформи, створення веб-сайту, просування нового проекту на ринку) складе 339 600 грн., кошти будуть залученні з кредитів в банках, інвестиційних надходжень, власних коштів підприємства.

3.2 Економічна оцінка проекту з підвищення конкурентоспроможності підприємства

Для початку проведемо розрахунок економічної ефективності пропонованого проекту. Витрати на реалізацію проекту будуть складатися з вартості розробки мобільного додатку, вартості розробки веб-сайту та просування.

Зробимо прогноз розповсюдження мобільного додатку. Відзначимо, що ТОВ «Конте Україна» буде просувати клубне членство двома шляхами: розповсюдження інформації про можливості членства в клубі та шляхи до вступу до нього на упаковках продукції та у фірмових магазинах (колготи, панчохи, шкарпетки), ця продукція дозволяє розмістити на своїй упаковці достатньо інформації, та дає можливість поширювати інформацію про новий проект через всі мережі продажу продукції.

З урахуванням нестабільної економічної ситуації в Україні, а також станом ринку, прогнозується зростання прибутку підприємства при використанні мобільного додатку на 10 %, та ще на 5% за рахунок використання веб-сайту. Саме створення мобільного додатку буде сприяти подальшому зростанню продажів у вигляді інноваційного підходу в організації просування товарів ТОВ «Конте Україна».

Таблиця 3.4.

Прогноз прибутку підприємства після реалізації проекту Conte Club

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість користувачів мобільного додатку через App Store та Google play, шт	3200	5760	10368	18662	33592
Виручка від платної підписки в рік, грн	448000	806400	1451520	2612736	4702925
Вартість розміщення мобільного додатку в AppStore і Google play, а також хостування веб-сайту, грн	48175	84015	148527	264649	473667
Прибуток підприємства від реалізації додатку та сайту, грн	399825	722385	1302993	2348087	4229257
Збільшення прибутку підприємства, грн	480000	864000	1555200	2799360	5038848
Всього прибуток до оподаткування, грн	879825	1586385	2858193	5147447	9268105
Податок на прибуток, грн	158369	285549	514475	926541	1668259
Чистий прибуток, грн	721457	1300836	2343718	4220907	7599846

Прибуток підприємства ТОВ «Конте Україна» від реалізації мобільного додатку на офіційних сайтах продажу мобільного контенту «App Store» і «Google play», та від додаткових підписок через сайт, складе в перший рік реалізації проекту 721457 грн., і до 2024 року збільшиться до 7599846 грн. Зростання кількості проданих підписок на додаток складе щорічно 80 % і до 2024 року реалізації проекту передбачається 33592 активних членів клубу «Conte Club».

Проект поверне інвестиції в перший же рік реалізації, а також принесе прибуток у розмірі 381857 грн в перший же рік, при кількості членів клубу всього 3200 чоловік.

Таким чином, сукупний прибуток до оподаткування підприємства ТОВ «Конте Україна» по проекту реалізації клубної системи в перший рік реалізації проекту складе 879825 грн., і до 2024 року складатиме 9268105 грн..

Чистий прибуток проекту за 2020 рік буде дорівнювати 721457 грн., а до 2024 року він складатиме 7599846 грн.

Розрахуємо економічну ефективність створення мобільного додатку

На початковому етапі реалізації проекту витрати складаються з вартості розробки мобільного застосування. На етапі розробки і впровадження мобільного додатку інвестиційні витрати будуть рівні 279 тис. грн. Протягом реалізації проекту щороку необхідно 56 тис. грн. інвестицій на технічну підтримку і просування мобільного додатку. Кількість отриманих коштів від реалізації проекту в перший рік складе 721457 грн. і до 2023 року складатиме 7599846 грн.

Розрахуємо зведенні показники ефективності впровадження проекту «Conte Club»(див. табл. 3.5)

Таблиця 3.5.

**Зведені показники по впровадженню проекту «Conte Club»
за 2019-2023 роки**

Показник	Роки				
	2019	2020	2021	2022	2023
Проектування інтерфейсу додатка, грн	26800	-	-	-	-
Програмування мобільного додатку на iOS, грн	89100	-	-	-	-
Програмування мобільного додатку на Android, грн	59600	-	-	-	-
Програмування серверної частини проекту, грн	32500	-	-	-	-
Тестування, грн	15000	-	-	-	-
Технічна підтримка, грн	21000	21000	21000	21000	21000
Просування, грн	35000	35000	35000	35000	350000
Всього інвестицій, грн	279000	56000	56000	56000	56000
Прибуток підприємства від реалізації проекту	399825	722385	1302993	2348087	4229257
Збільшення прибутку підприємства, грн	480000	864000	1555200	2799360	5038848
Всього прибуток до оподаткування, грн	879825	1586385	2858193	5147447	9268105
Податок на прибуток, грн	158369	285549	514475	926541	1668259
Чистий прибуток, грн	721457	1300836	2343718	4220907	7599846

Отримані дані, відобразимо графічно рис. 3.3.

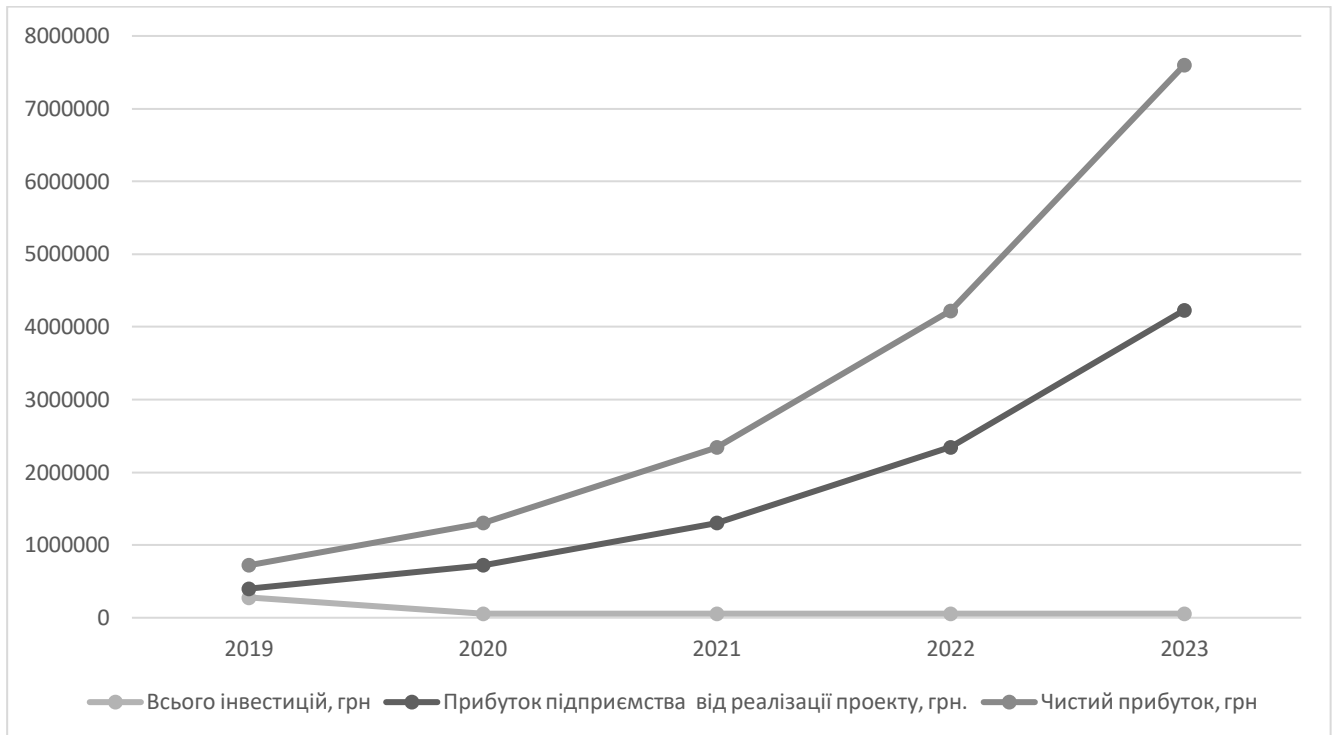


Рис 3.3. Кількість чистого прибутку підприємства, прибуток від реалізації проекту та кількість залучених інвестицій для його створення

Також, нам необхідно розрахувати ставку дисконту (E). Вона розраховується за наступними показниками: процентна банківська ставка, темп інфляції і передбачуваний відсоток ризику. Виходячи з розрахунків, отримаємо:

$$E = 19 \%$$

Далі, прорахуємо значення NPV (з англ. «Net present value», чиста приведена вартість). До числа динамічних показників розрахунку економічного ефекту відносять чистий дисконтований дохід (чисту поточну вартість) NPV. Розрахунок NPV базується на порівнянні величин дисконтованих доходів і інвестицій. Різниця між сумарним значенням річних дисконтованих доходів та сумарної величини дисконтованих інвестицій становить чистий приведений економічний ефект (чисту поточну вартість).

Даний показник розраховується за формулою [26, ст. 295]:

$$NPV = \sum_{t=0}^m \frac{P_n * Q_n}{(1+r)^n} - \sum_{t=0}^m \frac{I_n}{(1+r)^n}, \quad (3.1)$$

де P_n - ціна одиниці продукції в t -му періоді часу;

Q_n - обсяг реалізації продукції в t -му періоді часу;

m – число років функціонування інноваційного проекту;

r – коефіцієнт дисконтування,

I_n – інвестиції, що здійснюються в інноваційний проект протягом m років.

Розрахунки наведемо у таблиці (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5.

Аналіз ефективності капітальних вкладень

Роки	Початкові Інвестиційні витрати (-)	Дисконтований множник при ставці « r », яка дорівнює 19 %	Вартість з наростаючим підсумком, тис. грн.
2019	-339 600	1,19	142016,8
2020		1,19	630588,2
2021		1,42	982760,5
2022		1,69	1512828,4
2023		2	1177396,5
NPV			4445590,5

Чистий дисконтований дохід за 5 років склав 4445590,51 грн. Це значення є дуже позитивним, адже воно значно більше нуля і тому, проект по створенню клубної системи «Conte Club» можна вважати економічно ефективним.

Наступним, визначимо індекс прибутковості.

Індекс прибутковості (PI) визначається як відношення наведених доходів до наведених на ту ж дату інноваційних витрат. PI ілюструє скільки доходу отримує

інвестор в результаті здійснення цього проекту на кожну вкладену гривню. Розрахунок індексу прибутковості розраховується за наступною формулою [26, ст. 293]:

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (3.2)$$

де NPV – Чистий дисконтований дохід

IC (Invest Capital) - початковий витрачений інвестиційний капітал.

$$PI = 4445590,51 / 339\,600 = 13,9$$

З проведених розрахунків виходить, що індекс прибутковості дорівнює 13,9 а це означає, що на 1 грн інвестицій припадає 13,9 грн. прибутку, тобто проект слід прийняти, як дуже ефективний.

Період окупності інвестицій (Т) - це мінімальний часовий інтервал від початку здійснення проекту, за межами якого чистий приведений дохід стає негативним. Період окупності показує термін, необхідний для того, щоб доходи, які генеруються інвестиціями, з урахуванням дисконтування, покрили витрати на інвестиції. Дане значення розрахуємо за наступною формулою [26]:

$$T = \sum_{t=0}^t \frac{K_t}{NPV}, \quad (3.3)$$

де Т - період окупності інвестицій в інноваційному проекті;

t - роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

NPV - чистий дисконтований дохід;

K_t - вартість капітальних і одноразових витрат.

$$T = 563600/4445590,51 = 0,12$$

За розрахованими даними термін окупності проекту дорівнює 0,12 року або ж 2 місяці.

Проведений аналіз чутливості проекту дозволяє зробити висновок про те, що даний проект має досить високу надійність і є «безпечним» при реалізації.

Даний проект передбачає вдосконалення процесу обслуговування клієнтів підприємства на підставі створення мобільного додатку проект надає наступні фінансові результати:

NPV - чиста приведена вартість за 5 років – 4445590 грн;

DR - ставка дисконтування – 19 %;

T – дисконтований термін окупності – 0,12 року, або ж 2 місяці;

PI - індекс прибутковості – 13,9.

Таким чином, термін окупності пропонованого проекту з урахуванням коефіцієнта дисконтування становить 0,12 роки. Можна зробити висновок, що створення клубної системи матиме позитивний ефект, що покращить ефективність діяльності ТОВ «Конте Україна» збільшивши його прибуток.

Клубна система дозволить збільшити лояльність клієнтів, та дозволить сформувати міцну ланку постійних покупців.

Для аналізу економічної ефективності впровадження запропонованого проекту проведемо порівняльний аналіз показників аналізу інноваційної активності в другому розділі. Для порівняння необхідно використовувати показники на які напряду впливатиме запроваджений проект та які можна розрахувати.

Таблиця 3.6.

**Аналіз показників рентабельності ТОВ «Конте Україна» після
впровадження проекту «Conte Club»**

Показник	Позначення	Формула	2018	2019	2020
Коефіцієнт рентабельності активів підприємства	ROA	(ЧП/ВБ) *100	4,8 %	6,9 %	7,8 %
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	ROE	(ЧП/Власний капітал) *100%	11 %	13,2 %	14,1 %
Коефіцієнт рентабельності продажу	ROS	(ЧП/ЧД від реалізації продукції (виручка))*100%	18,6 %	24 %	25,5 %

Наступним кроком необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства після впровадження проекту, та розрахувати коефіцієнт конкурентоспроможності для наступних періодів.

Таблиця 3.7.

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Конте Україна» після впровадження проекту «Conte Club»

Показник	2018	2019	2020
Показники ефективності виробничої діяльності підприємства			
1.1. (РВ) Показник витрат на одиницю продукції	0,72	0,81	0,92
1.2. (Ф) Фондовіддача	31,70	33,5	36,4
1.3. (РТ) Рентабельність продукції	138 172,82	140 125,00	142 548,00
1.4. (ПП) Показник продуктивності праці	2107,40	2459	2 658,00
Фінансовий стан підприємства			
2.1. (КА) Коефіцієнт автономії	0,03	0,09	0,18
2.2. (КП) Коефіцієнт платоспроможності	1,33	1,46	1,47
2.3. (КЛ) Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,08	0,1
2.4. (КО) Коефіцієнт оборотності обігових коштів	29,74	32,45	36,25
Ефективність організації збуту та просування товару			
3.1. (РП) Рентабельність продаж	3,22	3,58	3,98
3.2. (КЗ) Коефіцієнт затовареністю готовою продукцією	-0,77	-1,2	-1,34
3.3. (КМ) Коефіцієнт загрузки виробничих потужностей	0,37	0,37	0,37
3.4. (КР) Коефіцієнт ефективності рекламних засобів стимулювання збуту	0,22	0,39	0,46
Конкурентоспроможність товару			
4.1. (КТ) Якість продукції	10	11	11

Критерій ефективності виробничої діяльності:

$$EB = 0,31B + 0,19\Phi + 0,4PT + 0,1 \text{ ПП} , \quad (3.4)$$

$$2018: EB = 0,31 * 0,72 + 0,19 * 31,7 + 0,4 * 138172,82 + 0,1 * 2107,4 = 55486,1$$

$$2019: EB = 0,31 * 0,81 + 0,19 * 33,5 + 0,4 * 140\,125,00 + 0,1 * 2459 = 56302,51$$

$$2020: EB = 0,31 * 0,92 + 0,19 * 36,4 + 0,4 * 142\,548,00 + 0,1 * 2\,658,00 = 57292,20$$

Критерій фінансового стану підприємства:

$$\Phi C = 0,29 KA + 0,2 KP + 0,36KL + 0,15 KO , \quad (3.5)$$

$$2018: 0,29 * 0,028 + 0,2 * 1,33 + 0,36 * 0,032 + 0,15 * 29,7 = 4,75$$

$$2019: 0,29 * 0,09 + 0,2 * 1,46 + 0,36 * 0,08 + 0,15 * 32,45 = 5,2$$

$$2020: 0,29 * 0,18 + 0,2 * 1,47 + 0,36 * 0,1 + 0,15 * 36,25 = 5,8$$

Критерій ефективності організації збуту та просування товару:

$$E3 = 0,37 RP + 0,29 K3 + 0,21 KM + 0,14 KP , \quad (3.6),$$

$$2018: 0,37 * 3,22 + 0,29 * (-0,77) + 0,21 * 0,37 + 0,14 * 0,22 = 1,08$$

$$2019: 0,37 * 3,58 + 0,29 * (-1,2) + 0,21 * 0,37 + 0,14 * 0,39 = 1,108$$

$$2020: 0,37 * 3,98 + 0,29 * (-1,34) + 0,21 * 0,37 + 0,14 * 0,46 = 1,22$$

Завершальним етапом оцінювання є розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства:

$$KKO = 0,15 EP + 0,2 \Phi C + 0,23 E3 + 0,33 KT, \quad (3.7)$$

$$2018: 0,15 * 55486,1 + 0,2 * 4,75 + 0,23 * 1,08 + 0,33 * 10 = 8327,41$$

$$2019: 0,15 * 56302,51 + 0,2 * 5,2 + 0,23 * 1,108 + 0,33 * 11 = 8450,3$$

$$2020: 0,15 * 57292,20 + 0,2 * 5,8 + 0,23 * 1,22 + 0,33 * 11 = 8598,9$$

Отже, коефіцієнт конкурентоспроможності зростає з 8327,41 в 2018 році, до 8598,9 в 2020 році, через впровадження проекту «Conte Club», що свідчить про доцільність запропонованих заходів збільшення конкурентоспроможності шляхом підвищення інноваційної активності підприємства.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі ми визначили економічну ефективність запропонованого проекту по створенню клубної системи для забезпечення конкурентоспроможності за рахунок підвищення інноваційної активності. ТОВ «Конте Україна». Проведені розрахунки показали, що прибуток підприємства ТОВ «Конте Україна» від реалізації проекту по створенню клубної системи шляхом створення мобільного додатку та веб-сайту складе в перший рік реалізації проекту 721 тис. грн., і до 2023 року збільшиться до 7599 тис. грн.

Збільшення прибутку ТОВ «Конте Україна» за рахунок створення клубної системи відбудеться в першому ж 2019 році на 480 тис. грн і до 2024 року збільшення прибутку при реалізації проекту складатиме 5038 тис. грн.

Протягом реалізації проекту щороку необхідно 56 тис. грн. інвестицій на технічну підтримку і просування клубної системи. Індекс прибутковості показав, що на 1 грн інвестицій припадає 13,9 грн. прибутку, тобто проект слід прийняти, як ефективний. Чиста приведена вартість за 5 років складе 4445 тис. грн. За розрахованими даними дисконтований термін окупності проекту дорівнює 2 місяці.

Аналіз показників фінансової стійкості показав їх стрімке зростання після впровадження інноваційного проекту, а розрахунок коефіцієнту конкурентоспроможності показав збільшення конкурентоспроможності підприємства після запровадження проекту.

Розрахунки демонструють доцільність реалізації проекту, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства, за рахунок цілеспрямованої діяльності по забезпеченню інноваційної активності підприємства, а також забезпечення стійкого збільшення прибутку від реалізації товарів, та пошуку нових бізнес моделей реалізації продукції компанії, за рахунок розширення каналів збуту та вирішення проблем споживачів.

ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи нами було визначено сутність конкурентоспроможності в ринковій економіці та її основні складові, а також зазначено особливості та практичні підходи до забезпечення інноваційної активності як фактора забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Також, нами було проаналізовано та визначено такі аспекти. Інноваційна активність - це комплексна характеристика її інноваційної діяльності, що включає сприйнятливість до новацій, ступінь інтенсивності здійснюваних дій з трансформації новації і їх своєчасність, здатність мобілізувати потенціал необхідної кількості та якості, здатність забезпечити обґрунтованість застосовуваних методів, раціональність технології інноваційного процесу за складом і послідовності операцій. Інноваційна активність характеризує готовність до оновлення основних елементів інноваційної системи.

В процесі реалізації розвитку інноваційної активності підприємства вирішуються такі завдання: підвищення ефективності процесу прийняття рішень, реалізації політики підприємства поліпшення управління документообігу та діловодства; підвищення надійності системи інженерної та фінансової підготовки виробництва. Одним із практичних підходів до забезпечення інноваційного розвитку в інвестиційно-будівельних підприємствах є створення організаційної структури взаємодії наукових колективів та конкретних співробітників. Наступним, одним із найперспективніших підходів до забезпечення інноваційного розвитку є розробка інноваційної стратегії.

У другому розділі дипломної роботи було проаналізовано господарсько-економічну характеристику ТОВ «Конте Україна». Також були виявлені недоліки ведення інноваційної діяльності підприємства, такі як: нестача кваліфікованого персоналу, недостатня спрямованість на ІТ-направлення, а також мотивація персоналу. Було проаналізовано основні фінансові показники підприємства. Коефіцієнт рентабельності продажу проілюстрував негативну тенденцію до спаду. Зменшення цього показника свідчить про спадання ефективності

господарської діяльності підприємства. Показник швидкої ліквідності В період 2016-2018, на жаль, не входять до допустимих меж. Це означає, що не всі активи були негайно реалізовані або ж реалізовані по повній вартості у ці роки, у результаті чого відбулося погіршення фінансового стану підприємства. показник автономії в період 2016-2018 рр. визначено як незадовільним. Це означає, що використовується недостатня частка активів, тобто підприємство є фінансово залежним, та не надає 100 %-ву гарантію погашення заборгованостей.

Також було проаналізовано конкурентне середовище в якому підприємство знаходиться на ринку, проведено аналіз який показав сильні та слабкі сторони компанії, її можливості до розвитку, а також загрози з якими вона може стикнутися.

У третьому розділі нами було розроблено пропозицію щодо забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Конте Україна», а після цього економічне обґрунтовано доцільність впровадження запропонованого проекту. У цьому розділі нами було виявлено переваги створення клубної системи проекту «Конте Клуб», та доцільність його реалізації через мобільний додаток та веб-сайт. Було наведено основні аспекти створення мобільного додатку і веб-сайту та початкові витрати на їх реалізацію. Нами було розроблено прогноз прибутку підприємства після впровадження проекту та проаналізовано ефективність капітальних вкладень. Для підтвердження ефективності проекту, також було розраховано такі показники як: ставка дисконтування, яка склала 19 %, чистий дисконтований дохід, що дорівнює 4445590 грн., індекс прибутковості, що відповідає значенню 13,9 та період окупності інвестицій, який дорівнює 2 місяці.

Проводячи загальний аналіз було виявлено, що створення клубної системи матиме позитивний ефект для підприємства, що покращить конкурентоспроможність ТОВ «Конте Україна» збільшивши його прибуток та забезпечить підвищення інноваційної активності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шерер Ф., Росс Д. Структура отраслевых рынков. М.: ИНФРА-М, 1997. 316 с
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М.: Соцэкгиз, 1962. 432 с
3. Краткий экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Институт новой экономики, 2002. 1087 с.
4. Фатхудинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.
5. Закон України , «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001р. № 2210-III// Відомості Верховної Ради України. 2001. №12.
6. . Єрохін С.А. Структурна трансформація національної економіки: теорет. методол. аспект: Монографія / С.А. Єрохін. К.: Світ Знань, 2002. с. 525.
7. Грицишин Н. Оцінка конкурентоспроможності підприємства // Вісник Львівського університету. Серія економічна. Вип. 33. 2004. С.431-436
8. Бжуска Я. Інноваційні моделі бізнесу // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 628.
9. Большой экономический словарь / под ред. А. Б. Борисова. М. : Книжный мир, 2000. 895 с
10. Трифилова, А. А. Управление инновационным развитием предприятия / А. А. Трифилова. М. : Финансы и статистика, 2003. 176 с.
11. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В. Н. Гунин [и др.]. М. : ИНФРА-М, 1999. 328 с.
12. Державний комітет статистики України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Омельчак Г.В. Концептуальні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємств / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво . 2014. № 2.

14. Мельников О.Н., Шувалов В.Н. Современные задачи повышения конкурентоспособности инновационных товаров и услуг // Российское предпринимательство №1. 2004. С. 36-41.
15. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. М.: Русская Деловая Литература, 2007.
16. Кирьяков А.Г. Воспроизводство инноваций в рыночной экономике (Теоретико-методологический аспект). Ростов-на-Дону: Изд-во РГУ, 2000.
17. Агентство розвитку ринкової інфраструктури України [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://smida.gov.ua>
18. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «Конте Україна» Режим доступу: <https://youcontrol.com.ua/ru/contractor/?id=13460957>
19. Студопедія. Space-аналіз [Електронний ресурс] Режим доступу до ресурсу: https://studopedia.org/12_-79658.html
20. Ратушняк О. Г. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних систем / О. Г. Ратушняк, М. В. Паланиця // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки 2011. №3. Т.3 (176). С. 258-263.
21. Смоляр, Любов Гаврилівна Управління інноваційною діяльністю: магістерський курс// Економічні науки 2011.
22. Антимонопольний комітет України [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index>
23. Гавриленко Т. В. Перспективи розвитку легкої промисловості України в умовах нестабільного зовнішнього середовища / Т.В. Гавриленко, І. В. Бродюк // Економічні горизонти. 2018. № 1. С. 28-34.
24. Роздрібна торгівля України. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
25. Асоціація підприємств легкої промисловості «Укрлегпром» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://ukrlegprom.org.ua/analitika/>
26. Гриньов А.А. Інноваційний розвиток промислових підприємств. Харків: Инжек ИД, 2003. 308 с.

27. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Економічна думка, 2008. 295 с.
28. Заблоцький Б.Ф. Економіка й організація інноваційної діяльності: Навч.посібник. Львів: Новий Світ2000, 2007. 456 с.
29. Sam`s Club [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.samsclub.com/>
30. Операційна документація підприємства-Доступ обмежено
31. Google suspends some business with Huawei after Trump blacklist [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://www.reuters.com/article/us-huawei-tech-alphabet-exclusive/exclusive-google-suspends-some-business-with-huawei-after-trump-blacklist-source>

ДОДАТКИ

Додаток А

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ суб'єкта малого підприємництва

Баланс
на 31 грудня
2016 р.

Форма № 1-
м

Код за
ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	236,0	282,5
Основні засоби:	1010	1 925,3	2 346,8
первісна вартість	1011	5 172,2	6 232,1
знос	1012	3246,9	3885,3
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 161,3	2 629,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	45 780,9	47 068,5
у тому числі готова продукція	1103	45 203,5	46 401,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	44 809,6	80 326,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	6 194,7	2 668,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	3 078,6	2 654,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	927,5	1 110,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 996,8	6 389,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1,5	737,6

Продовження додатку А

1	2	3	4
Усього за розділом II	1195	100 711,0	138 300,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	102 872,3	140 930,2
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12,8	47 952,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2 761,6	12 838,0
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	2 774,4	60 790,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	98 980,0	74 900,4
розрахунками з бюджетом	1620	141,7	3 968,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	197,5	171,5
розрахунками з оплати праці	1630	609,4	903,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	169,3	196,1
Усього за розділом III	1695	100 097,9	80 139,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	102 872,3	140 930,2

**2. Звіт про фінансові результати
за 2016 р.**

**Форма
№ 2-м
Код за
ДКУД**

1801007

Стаття	Код рядк а	За звітни й період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	253 841,7	178 472,0
Інші операційні доходи	2120	7 270,8	1 143,5
Інші доходи	2240	17,2	40,0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	261 129,7	179 655,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	191471,46	152296,68
Інші операційні витрати	2180	58987,8	34810,08
Інші витрати	2270	26,64	48,12
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	250485,9	187154,88
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	10 643,8	-7499345,484
Податок на прибуток	2300	567,48	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10 076,4	-7499345,484

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Баланс
на 31 грудня
2017 р.

Форма
№ 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	282,5	356,1
Основні засоби:	1010	2 346,8	5 313,1
первісна вартість	1011	6 232,1	11 279,0
знос	1012	3885,3	5965,92
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 629,3	5 669,2
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	47 068,5	80 013,5
у тому числі готова продукція	1103	46 401,0	78 530,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	80 326,9	101 829,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 668,5	2 668,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 654,8	2 654,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 110,0	3 642,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	6 389,4	4 633,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	737,5	982,8

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Усього за розділом II	1195	138 300,8	193 770,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	140 930,2	199 439,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	47 952,8	47 952,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12 838,0	5 344,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	60 790,8	53 297,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	2 689,5
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	74 900,4	141 435,5
розрахунками з бюджетом	1620	3 968,2	339,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	171,5	221,5
розрахунками з оплати праці	1630	903,2	931,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	196,1	524,2
Усього за розділом III	1695	80 139,4	146 142,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	140 930,2	199 439,4

2. Звіт про фінансові результати
за 2017 р.

Форма №

2-м

Код за

ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	285 665,4	253 841,7
Інші операційні доходи	2120	625,2	7 270,8
Інші доходи	2240	21,4	17,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	286 312,0	261 129,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	211407,36	191471,46
Інші операційні витрати	2180	81902,52	58992,72
Інші витрати	2270	495,72	26,64
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	293805,6	250490,82
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7493630,49	10 638,9
Податок на прибуток	2300	-	567,48
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-7493630,49	10 071,5

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Баланс
на 31 грудня
2018 р.

Форма №
1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	356,1	194,7
Основні засоби:	1010	5 313,1	4 504,6
первісна вартість	1011	11 279,0	10 324,2
знос	1012	5 965,92	5819,58
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	5 669,2	4 699,3
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	80 013,5	87 913,9
у тому числі готова продукція	1103	78 530,7	85 445,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	101 829,0	147 418,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	2 668,5	1 878,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 654,8	1 864,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 613,0	1 466,2
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 633,6	7 787,5
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	985,0	1 263,8

Продовження додатку В

1	2	3	4
Усього за розділом II	1195	193 742,6	247 728,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	199 411,8	252 427,4
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	47 952,8	47 952,8
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	5 344,3	16 209,4
Неоплачений капітал	1425	-	-
Усього за розділом I	1495	53 297,1	64 162,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	2 689,5	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	141 406,0	183 281,8
розрахунками з бюджетом	1620	339,9	2 646,6
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	221,5	345,2
розрахунками з оплати праці	1630	931,7	1 465,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	526,1	525,7
Усього за розділом III	1695	146 114,7	188 265,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	199 411,8	252 427,4

2. Звіт про фінансові результати
за 2018 р.

Форма № 2-м
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітни й період	За аналогічний період поперед- нього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	337 191,8	285 665,4
Інші операційні доходи	2120	23 609,9	625,2
Інші доходи	2240	33,5	21,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	360 835,2	286 312,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	243859,8	211407,36
Інші операційні витрати	2180	104207,1	81902,52
Інші витрати	2270	1112,82	495,72
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	349179,72	293805,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	11 655,5	-7493621,13
Податок на прибуток	2300	790,44	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	10 865,0	-7493621,13